



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مذكرة

للحصول على شهادة دكتوراه

في العلوم التجارية

واقع و آفاق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة: صياد صباح

أمام لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
لخو شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
كربالي بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مقررا
حكة محمد عز الدين	أستاذ محاضر - أ -	جامعة وهران 2	مناقشا
عماري صلاح الدين	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات - وهران -	مناقشا
براينيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
جلطي محمد	أستاذ محاضر - أ -	المدرسة الوطنية للإتصالات السلوكية واللاسلكية - وهران -	مناقشا

السنة : 2025/2024

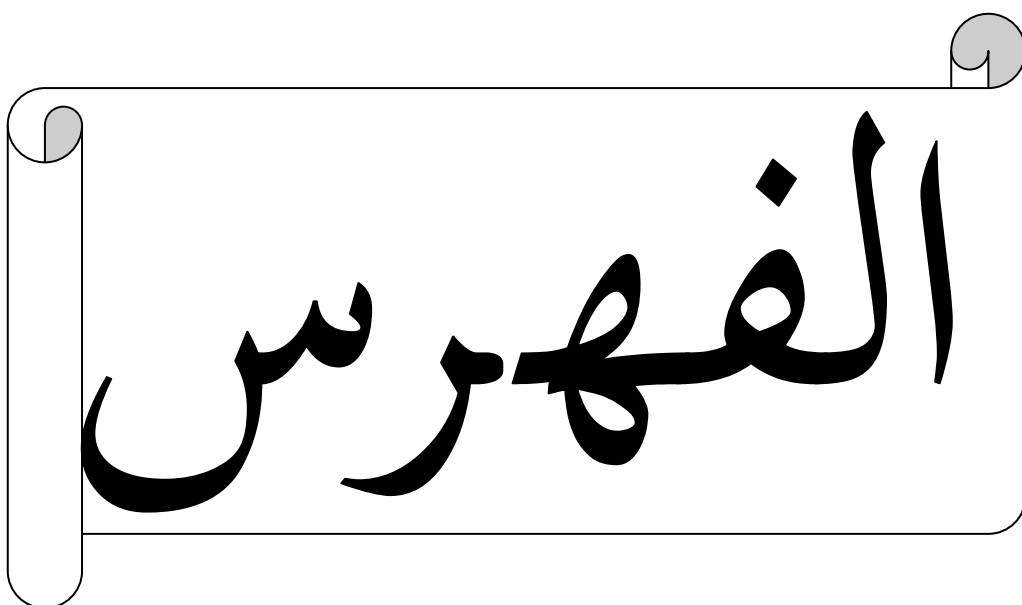
# شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة وإلهامه لي هبة الصبر وتحمل عناء هذا المشوار.

كما أتقدم بخالص شكري و إمتناني إلى:

\*أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "كربالي بغداد" على نصائحه وتوجيهاته القيمة وآرائه النيرة التي ساهمت في إخراج هذا العمل في شكله النهائي...أسأل الله تعالى أن يزيده علما وفضلا.

\*كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان والعرفان للوالدة حفظها الله على الرعاية والإهتمام وللوالد يرحمه الله على كل الدعم الذي قدمه لي ولأخي.



## فهرس المحتويات:

1	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
8	مقدمة الفصل الأول
9	المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية
9	المطلب الأول: مفهوم وتعريف الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الثالث: مراحل (عمليات) الإدارة الإستراتيجية
33	المطلب الرابع: نماذج الإدارة الإستراتيجية
42	المطلب الخامس: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية
43	المبحث الثاني: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية
43	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
43	أولاً. تعريف اليقظة الإستراتيجية
48	ثانياً. خصائص اليقظة الإستراتيجية
50	ثالثاً. عناصر اليقظة الإستراتيجية
50	رابعاً. الذكاء الإقتصادي
51	1- تعريف الذكاء الإقتصادي
53	2- مكونات الذكاء الإقتصادي
54	3- نماذج الذكاء الإقتصادي
63	4- علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي
67	المطلب الثاني: الجذور التاريخية ومراحل التطور لليقظة الإستراتيجية

82	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية
82	أولاً. ماهية المعلومات
90	ثانياً. معلومات اليقظة الإستراتيجية
97	ثالثاً. مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية
103	رابعاً. معايير إختيار مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية
105	خامساً. مجالات استخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية
108	سادساً. نظام المعلومات
108	1- مفهوم نظام المعلومات
110	2- النموذج النظامي للمؤسسة
112	3- أنواع أنظمة المعلومات
116	4- العلاقة ما بين اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات
118	المطلب الرابع: مواقف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
120	المطلب الخامس: تصنيفات اليقظة الإستراتيجية، أنواعها، دورها، وظائفها
120	أولاً. تصنيفات اليقظة الإستراتيجية
125	ثانياً. أنواع اليقظة الإستراتيجية
138	ثالثاً. دور اليقظة الإستراتيجية
139	رابعاً. وظائف اليقظة الإستراتيجية
141	المطلب السادس: تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، هيكلها، ممثلوها وأنواع المتيقظين
141	أولاً. تنفيذ اليقظة الإستراتيجية
141	ثانياً. هيكل اليقظة الإستراتيجية
142	ثالثاً. ممثلوا اليقظة الإستراتيجية
146	رابعاً. أنواع المتيقظين

147	المطلب السابع: تنظيم سيرورة اليقظة الإستراتيجية
147	أولاً. سيرورة اليقظة الإستراتيجية
163	ثانياً. سير عمل اليقظة الإستراتيجية
165	ثالثاً. أدوات اليقظة الإستراتيجية
166	1- المقارنة المرجعية Benchmarking
191	2- التحليل الإستراتيجي للبيئة
265	رابعاً. الوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية
269	المطلب الثامن: نجاح اليقظة الإستراتيجية
270	أولاً. خصائص المتيقظ
270	ثانياً. قياس قيمة اليقظة الإستراتيجية
271	ثالثاً. العوامل المؤثرة على نجاح اليقظة الإستراتيجية
273	المطلب التاسع: الميزة التنافسية
274	أولاً. ماهية الميزة التنافسية
276	ثانياً. أنواع المزايا التنافسية
283	ثالثاً. محددات الميزة التنافسية على مستوى الإقتصاد الجزئي
286	رابعاً. محددات الميزة التنافسية الوطنية
295	خامساً. إستمرارية الميزة التنافسية
297	المطلب العاشر: الإستراتيجيات التنافسية
297	أولاً. مفهوم الإستراتيجية التنافسية
304	ثانياً. أنواع الإستراتيجيات التنافسية
304	1- الإستراتيجيات العامة للتنافس لPorter
310	2- الإستراتيجيات التنافسية حسب Kotler

318	3- الإستراتيجيات التنافسية حسب Ansoff
320	المطلب الحادي عشر: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية
320	أولا. أهداف اليقظة الإستراتيجية
321	ثانيا. أهمية اليقظة الإستراتيجية
341	المطلب الثاني عشر: اليقظة الإستراتيجية في الجزائر و في أهم دول العالم و أمثلة حقيقية عنها
342	أولا. واقع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
342	1- تطور اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
348	2- إطلاق ورشة اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية في الجزائر
349	3- أسس اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
355	4- أهمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر
356	5- أهم أسباب تبني الجزائر لليقظة الإستراتيجية
358	ثانيا. اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم
358	1- نموذج اليقظة الإستراتيجية في اليابان
360	2- نموذج اليقظة الإستراتيجية في أمريكا
362	3- نموذج اليقظة الإستراتيجية في فرنسا
363	4- نموذج اليقظة الإستراتيجية في بريطانيا
364	5- نموذج اليقظة الإستراتيجية في الصين
365	ثالثا. بعض الأمثلة الحقيقية عن اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم
368	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية
369	مقدمة

370.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
370.....	أولاً. عينة الدراسة الميدانية
370.....	ثانياً. حدود الدراسة الميدانية
370.....	ثالثاً. أدوات جمع البيانات
371.....	رابعاً. طريقة معالجة بيانات الدراسة الميدانية
371.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات
371.....	أولاً. عرض وتحليل بيانات الدراسة
427.....	ثانياً. إختبار الفرضيات
429.....	خاتمة الفصل الثاني
431.....	الخاتمة العامة
447.....	قائمة المراجع
465.....	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	تكامل إستراتيجيات المؤسسة و التسويق	الشكل رقم 1-1
22	غلق الفجوة من خلال الإستراتيجية	الشكل رقم 2-1
34	نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية	الشكل رقم 3-1
39	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)	الشكل رقم 4-1
40	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)	الشكل رقم 5-1
41	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة)	الشكل رقم 6-1
42	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية	الشكل رقم 7-1
55	نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني	الشكل رقم 8-1
60	الذكاء الإقتصادي في النموذج الأمريكي	الشكل رقم 9-1
66	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي	الشكل رقم 10-1
77	وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب Porter (1980)	الشكل رقم 11-1
81	تطور المصطلحات الأنجلوساكسونية و الفرنكفونية لليقظة الإستراتيجية، C. Cohen (2003)	الشكل رقم 12-1
84	العلاقة بين البيانات و المعلومات	الشكل رقم 13-1
94	الانتقال من الإشارة الضعيفة إلى الفعل.	الشكل رقم 14-1
95	العلاقة العكسية بين الاستباق و حجم الإشارة.	الشكل رقم 15-1
109	نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس Lucas	الشكل رقم 16-1
111	النموذج النظامي للمؤسسة	الشكل رقم 17-1
118	العلاقة ما بين نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي	الشكل رقم 18-1
125	الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية حسب J. M. Ribault و B. Martinet	الشكل رقم 19-1
132	مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك الزبون	الشكل رقم 20-1
143	ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 21-1
146	ممثلوا عملية اليقظة التكنولوجية	الشكل رقم 22-1

158	نموذج Lesca لسيرورة اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 1-23
159	نموذج Kurbanoglu وآخرون لسيرورة اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 1-24
160	نموذج (Thiéart ، 1984) لسيرورة رصد البيئة	الشكل رقم 1-25
161	مراحل اليقظة حسب Labonté و Legendre	الشكل رقم 1-26
163	دورة اليقظة حسب Christophe Potron	الشكل رقم 1-27
165	بداية سير عمل اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA (1990)	الشكل رقم 1-28
171	نموذج PROAADI	الشكل رقم 1-29
173	نموذج Ernst & Young	الشكل رقم 1-30
202	نموذج قوى التنافس ل Porter	الشكل رقم 1-31
218	مراحل سلسلة القيمة الداخلية	الشكل رقم 1-32
219	مكونات سلسلة القيمة	الشكل رقم 1-33
223	العلاقة ما بين الموارد و الميزة التنافسية المستدعمة حسب Jay B, Barney	الشكل رقم 1-34
246	العلاقة بين الحصة السوقية و الربحية	الشكل رقم 1-35
246	العلاقة بين الاستثمار و الربحية	الشكل رقم 1-36
247	منحنى الخبرة	الشكل رقم 1-37
248	دورة حياة المنتج و الإستراتيجيات الملائمة	الشكل رقم 1-38
255	الإستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها و دورة حياة هذه المنتجات أو الأعمال	الشكل رقم 1-39
258	أبعاد و متغيرات نموذج جماعة بوسطن الاستشارية	الشكل رقم 1-40
261	مصفوفة مؤسسة جنرال الكتريك.	الشكل رقم 1-41
262	متغيرات وأبعاد مصفوفة الموقف الاستراتيجي	الشكل رقم 1-42
263	مصفوفة الموقف الإستراتيجي	الشكل رقم 1-43
273	العوامل المؤثرة على نجاح اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 1-44
282	القيمة المدركة للزبون	الشكل رقم 1-45
284	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم 1-46
287	نموذج الماسة: محددات الميزة التنافسية الوطنية حسب Porter	الشكل رقم 1-47

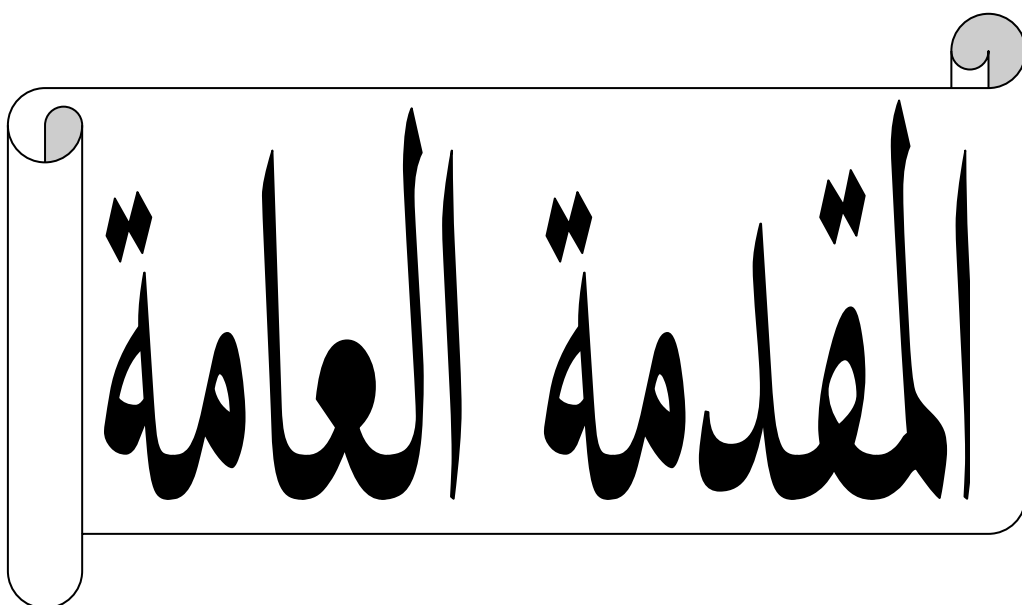
318	مصنوفة Ansoff	الشكل رقم 48-1
326	تأثير اليقظة الإستراتيجية على القدرة التنافسية	الشكل رقم 49-1
372	حجم المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 1-2
373	نوع نشاط المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 2-2
374	ملكية المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 3-2
375	وجود قسم خاص باليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 4-2
376	إسم القسم الخاص باليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 5-2
377	وجود عوائق تمنع تطبيق اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 6-2
378	الأسباب التي تمنع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 7-2
379	وجود هدف مستقبلي لإنشاء قسم خاص باليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 8-2
380	اليقظة التكنولوجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 9-2
382	اليقظة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 10-2
384	اليقظة التجارية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 11-2
389	اليقظة البيئية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 12-2
390	عمر تطبيق اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 13-2
391	عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 14-2
392	المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 15-2
393	محدودية عملية اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 16-2
394	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 17-2
396	المعلومات التي تشكل خطر على بقاء المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 18-2
397	مصادر جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 19-2
399	توزيع عينة البحث حسب أدوات اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 20-2
400	أهداف استخدام مواقع التواصل الإجتماعي	الشكل رقم 21-2
402	مدى كفاية المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية	الشكل رقم 22-2
403	أهمية معلومات البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 23-2
404	توزيع عينة البحث حسب نوع البيئة	الشكل رقم 24-2

405	مدى إدراك المؤسسات لنقاط قوتها وضعفها	الشكل رقم 25-2
406	دعم اليقظة الإستراتيجية لعملية إتخاذ القرار	الشكل رقم 26-2
407	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إستغلال الفرص وتجنب الأزمات	الشكل رقم 27-2
409	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تخفيض التكاليف	الشكل رقم 28-2
410	توزيع عينة البحث حسب منهج اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 29-2
411	الإبداع في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 30-2
413	درجة دعم الإدارة العامة لقسم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 31-2
414	مدى إعتتماد اليقظة الإستراتيجية على المساعدة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 32-2
415	وضعية الحصة السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 33-2
417	مدى إتباع المؤسسة لإستراتيجية معينة	الشكل رقم 34-2
419	درجة دعم اليقظة الإستراتيجية للقدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 35-2
420	تقييم مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 36-2
422	أولويات رؤساء المؤسسات	الشكل رقم 37-2
425	مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أولويات المؤسسات محل الدراسة	الشكل رقم 38-2

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية	الجدول رقم 1-1
18	رسالة المؤسسة	الجدول رقم 2-1
75	تعارف مصطلح اليقظة الإستراتيجية	الجدول رقم 3-1
117	أنشطة نظام المعلومات ومراقبة البيئة	الجدول رقم 4-1
123	مقارنة أنظمة المسح البيئي	الجدول رقم 5-1
124	مزايا و عيوب النظام الرسمي و الغير رسمي لليقظة الإستراتيجية	الجدول رقم 6-1
142	مقارنة بين هياكل اليقظة المركزة و الموزعة	الجدول رقم 7-1
143	تمثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	جدول رقم 8-1
168	حالة المؤسسة دون و مع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية	الجدول رقم 9-1
169	التغيرات الجوهرية قبل و بعد تطبيق المقارنة المرجعية	الجدول رقم 10-1
174	أمثلة حقيقية للأنواع الرئيسية للمقارنة المرجعية	الجدول رقم 11-1
181	مجاميع اصحاب المصالح و الحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	الجدول رقم 12-1
227	الميزانية الختامية في نهاية السنة	الجدول رقم 13-1
228	حساب النتيجة في نهاية السنة	الجدول رقم 14-1
230	جدول تقرير حساب النتيجة في متجر متخصص ببيع الألبسة الرجالية في 12-31-1995	الجدول رقم 15-1
243	مصفوفة SWOT	الجدول رقم 16-1
244	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)	الجدول رقم 17-1
257	تحليل عامل النمو.	الجدول رقم 18-1
264	الإختلاف بين كل من السيناريو و التنبؤ و الرؤية	الجدول رقم 19-1
285	أبعاد نطاق التنافس	الجدول رقم 20-1

339	حالة المؤسسات في العالم	الجدول رقم 21-1
340	النتائج المترتبة عن عدم استخدام اليقظة الإستراتيجية في بعض المؤسسات	الجدول رقم 22-1



### المقدمة العامة:

يمر العالم بموجات من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، ومرجع هذه التطورات الإنفتاح الاقتصادي، عولمة الأسواق، الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الإبداعات التكنولوجية، التغيرات المستمرة في أذواق وإحتياجات الزبائن، ولكون المؤسسة الاقتصادية لا تعيش بمعزل عن هذا العالم فهي حتما ستواجه منافسة محلية وأجنبية كبيرة وقاسية.

وحتى تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على التنافس في ظل هذه البيئة شديدة التنافس متغيرة وغير مستقرة ويطغى عليها مستوى عال من عدم اليقين وتضمن التطور والتوسع على المدى الطويل والبقاء والديمومة فلا بد لها من تعزيز سلوكيات الإستباق وأن لا تتقيد بسلوكيات التكيف.

ومن بين الأدوات التي تنتهجها المؤسسة لإستباق الأحداث البيئية هي تبني نظام اليقظة الإستراتيجية والذي يقوم بالمراقبة المستمرة للبيئة الخارجية ورصد أي معلومة ذات طابع إستراتيجي والتي تنبه وتندر بإحتمالية حدوث تغيرات في البيئة الخارجية مستقبلا، وعلى أساسها تندفع المؤسسة نحو رفع كفاءتها والإلتجاه نحو الإبداع بشكل أفضل وأسرع من منافسيها وتجنب التهديدات والمفاجآت الغير السارة والأزمات والتقليل من عدم اليقين البيئي، كما أنها أداة مهمة لمعرفة أفضل الأسواق، أفضل التكنولوجيات، خطط المنافسين المستقبلية و حاجات ورغبات الزبائن وشكاويهم.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي موجه نحو خارج المؤسسة، يعمل على تزويدها بالمعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تطغى عليها حالة عدم اليقين والتي لها تأثير على نشاطها وعلى مستقبلها، والمعلومات التي يوفرها تعتبر كمورد إستراتيجي فهي تمكن من وضع الإستراتيجيات الكفيلة بإكتساب موقع تنافسي مثالي مقارنة بالمؤسسات المنافسة في نفس قطاع النشاط سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي وتعتبر سلاح تنافسي تواجه به التهديدات البيئية والتي تتمثل في المنافسين الحاليين والداخلون الجدد، المنتجات البديلة، الموردون والزبائن.

بالإضافة إلى أن نشاط اليقظة هو نشاط قانوني ويمتثل لقواعد الأخلاقيات، فهو يعتبر وظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل وظيفة التسويق، وظيفة البحث والتطوير، وظيفة الموارد البشرية... الخ، وقد أصبحت له أهمية متزايدة في قيادة المؤسسات المعاصرة.



إن اليابانيين هم أول من استخدم اليقظة الإستراتيجية في التطبيق العملي، فهم يستثمرون وقت ضخم في جمع، تحليل، معالجة أقصى البيانات النوعية والكمية حول الأسواق الدولية. فبالنسبة إليهم، فإن المعلومات تعتبر سلاح إستراتيجي. وفي الجزائر، فإن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعيش عصر الإنفتاح الإقتصادي والذي نجم عنه غزو المنتجات الأجنبية للأسواق الجزائرية والتي تتميز بالجودة العالية والسعر المعقول وقد أصبحت تهدد منتجاتها وإن لم تتدارك الوضع وتلتحق بالركب العالمي فهي عرضة للزوال، ومن بين الأدوات المساعدة على رفع قدرتها التنافسية هي تبنيتها لليقظة الإستراتيجية والتي تسمح لها بالإستعلام عن أحدث التكنولوجيات في مجال عملها وتحدد لها الأسواق الأكثر جاذبية للإستثمار فيها، وتمكنها كذلك من وضع الإستراتيجيات المناسبة لتحسين أدائها وتحسين مركز منتجاتها في السوق.

## أولا. طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها كالآتي:

ما هو واقع وآفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟.

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ماذا نقصد باليقظة الإستراتيجية وما هي مراحلها، أنواعها، وسائلها وفيما تتمثل أهميتها؟
2. هل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تطبق اليقظة الإستراتيجية؟
3. هل تملك المؤسسات الإقتصادية الجزائرية آفاقا وطموحات مستقبلية تتعلق باليقظة الإستراتيجية؟
4. هل اليقظة الإستراتيجية تدعم عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

ثانيا. فرضيات البحث: للإجابة على هذه التساؤلات، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية (1): "اليقظة الإستراتيجية ترفع القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"
- الفرضية (2): "اليقظة الإستراتيجية تحقق الأهداف المستقبلية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"
- الفرضية (3): "المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تطبق اليقظة الإستراتيجية"
- الفرضية (4): "المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تهدف مستقبلا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية"
- الفرضية (5): "اليقظة الإستراتيجية تدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية"

### ثالثا. أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نرجو تحقيقها من خلال هذه الدراسة نذكرها كما يلي:

1. التعرف على اليقظة الإستراتيجية وعلى مختلف مكوناتها وكيف تؤدي عملها.
2. إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة الإقتصادية مستقبلا.
3. تبيان المساهمات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية.
4. تبيان أن اليقظة الإستراتيجية لم تعد أسلوبا كماليا تنتهجه المؤسسة المعاصرة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بل أصبحت حتمية في ظل بيئة شديدة التنافس وغير مستقرة وطغيان حالة عدم اليقين على المستقبل.
5. تبيان أن اليقظة الإستراتيجية أداة مهمة تستخدمها المؤسسة الإقتصادية للتعرف على ما يحدث في بيئتها الخارجية ولإقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
6. كشف الغطاء عن مصطلحات ذات أهمية كبيرة في إدارة الأعمال والتي تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي ، وهي تعتبر مصطلحات جديدة في الجزائر.
7. إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في رسم الإستراتيجية المناسبة التي تحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.
8. تبيان الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في استباق التغيرات البيئية ودعم القرارات الإستراتيجية والتي تعرف بأنها تتطلب دراسة شاملة، فهي تتخذ في الحاضر إلا أن نتائجها تظهر في المستقبل والذي يبقى مجهولا في ظل بيئة غير مستقرة.
9. التعرف على واقع وآفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
10. تبيان المعوقات الأساسية التي تعترض تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

### رابعا. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الإسهام في إثراء مكتبتنا بهذا المرجع ليتمكن الطلبة من إنجاز بحوثهم، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع يشهد ندرة لاسيما باللغة العربية.

- إن بيئة المؤسسة تشمل قوى ومتغيرات يصعب التحكم بها أو التنبؤ بها، كما أنها دائمة التغير وهذا ما يجعلها ديناميكية وليست ساكنة وكل هذه الخصائص تستوجب على المؤسسة تبني نظام لليقظة الإستراتيجية حتى تضمن إستقرارها وتطورها مستقبلا.
- معلومات اليقظة الإستراتيجية على أساسها يتم اتخاذ القرار الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة الذي يطغى عليه اللايقين في ظل بيئة متغيرة وشديدة التنافس.
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة مهمة تستخدمها المؤسسة لمراقبة بيئتها الخارجية، وهذا بهدف الكشف عن الإشارات المندرة بحدوث تغيرات مستقبلية في هذه البيئة والتي تمثل الدافع للقيام بالبحث عن الفرص وتجنب التهديدات والأزمات.
- معرفة مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية اليقظة الإستراتيجية.
- من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على واقع وآفاق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إظهار المنافع المتأتية من جراء تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية.
- معرفة الصعوبات التي تمنع المؤسسة الاقتصادية من تبني نظام اليقظة الإستراتيجية.

### خامسا. منهجية البحث:

#### أ- المنهج المعتمد:

لكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث انطلاقاته في عملية البحث وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء المخصص للجانب النظري وهذا من أجل توفير البيانات حول موضوع البحث ولمعرفة تفاصيل أكثر حوله.

وفي الجانب التطبيقي إعتمدت الباحثة على المنهج الإستقصائي والذي يتيح إستخدام الإستبيان وإعتمدت كذلك على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بغرض إظهار البيانات المجمعة من الإستبيانات الموزعة على المؤسسات الاقتصادية وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى نتائج تسمح بالإجابة عن إشكالية البحث.

ب- الوسائل:

إن الوسائل التي تم إستخدامها لجمع المعلومات في الجانب النظري تتمثل في: الكتب باللغة الفرنسية والقليل جدا يعود للكتب باللغة العربية، إلى جانب الأطروحات، المجلات العلمية ومواقع الأنترنت وكلها كانت باللغتين العربية والفرنسية. أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على تصميم إستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، وتم الإعتماد على برنامج Excel كأداة لمعالجة هذه البيانات.

سادسا. الدراسات السابقة:

أثناء إنجازنا هذا البحث تم الإطلاع على عدة دراسات جامعية تخص موضوع اليقظة الإستراتيجية ومن كلتا اللغتين العربية والفرنسية ونذكر البعض منها كما يلي:

1. حنان يحي الشريف، "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مكانة نظام المعلومات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعرفة ما إذا كانت تمتلك يقظة إستراتيجية وكذا معرفة هل نظام المعلومات يؤثر على اليقظة الإستراتيجية، وقد توصلت الباحثة إلى أن نظام المعلومات في المؤسسات محل الدراسة لا يلعب دور في تفعيل اليقظة الإستراتيجية ويرجع السبب إلى أن هذا النظام لا يؤدي وظائفه على أكمل وجه، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من عوامل النجاح التي تسهم في إنجاح اليقظة الإستراتيجية مثل: تخصيص الموارد المالية وتكوين فاعلين متخصصين في اليقظة.

2. أحمد بوريش، " الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص - دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2019.

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإقتصادي ومكوناته المختلفة وإبراز مساهماته في الإدارة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية بفضل أسلوب الذكاء الإقتصادي أصبحت قادرة على إستغلال الفرص وقادرة على مواجهة

تهديدات البيئة والمتمثلة أساسا في المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الإتصالات في الجزائر، خاصة بعد فتح هذا القطاع أمام المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي.

3. نسرين مغمولي، " دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة فريتال Ferial بعنابة"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح معنى الذكاء الإقتصادي ومكوناته والتعرف على مفهوم التنافسية، بالإضافة إلى إبراز مساهمة نظام الذكاء الإقتصادي في تحسين القدرة التنافسية الدولية للمؤسسات. وبعد إجراء الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين أبعاد نظام الذكاء الإقتصادي مجتمعة ومتفردة (اليقظة الإستراتيجية، حماية الإرث المعرفي، أنشطة التأثير والضغط) والتنافسية الدولية لمؤسسة فريتال عنابة Ferial.

4. DHAOUI Chedia, « les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'Intelligence Economique MERSIE », Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2, 2008.

لقد إقترحت الباحثة في هذه الدراسة نموذج لتقييم نجاح نظام الذكاء الإقتصادي ويستند هذا النموذج على ستة عوامل وهي: العوامل الثقافية، الإستراتيجية، المعلوماتية، الفردية، التنظيمية والتكنولوجية، وتمت تجربة هذا النموذج على مؤسسة "Hayet" التونسية وعلى سبع مؤسسات تونسية أخرى، وقد مكنتها هذا النموذج من معرفة أوجه القصور في نظام الذكاء الإقتصادي وقد قامت بصياغة توصيات من أجل تحسين هذا النظام وضمان نجاحه.

5. BENHADJI Yasmina, LAOUEDJ Zouaoui, « La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise », Les Cahiers du MECAS, V°16, N°2, Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, Décembre 2020.

لقد أرادت الباحثتان من خلال هذه الورقة البحثية إثبات أن اليقظة الإستراتيجية أداة مهمة لمعرفة بيئة المؤسسة، التقليل من عدم اليقين والكشف المسبق عن التهديدات والفرص، كما أنها أداة مهمة لتحسين القدرة التنافسية لكل مؤسسة إقتصادية.

سابعاً. خطة البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، يتطرق الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني يتطرق

للجانب التطبيقي، ويمكن توضيح أكثر هذا التقسيم كما يلي:

- **الفصل الأول:** يأتي هذا الفصل تحت عنوان "الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية"، ويضم مبحثين حيث أن عنوان المبحث

الأول يتمثل في: "مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية"، والمبحث الثاني جاء تحت عنوان "مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية".

- **الفصل الثاني:** يأتي هذا الفصل تحت عنوان "الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية"، ويضم مبحثين حيث يتناول المبحث

الأول "منهجية الدراسة الميدانية" والمبحث الثاني يتضمن "عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات".

# الفصل الأول:

الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

### مقدمة الفصل الأول:

للعولمة والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال تأثيرا كبيرا على المؤسسات، الأمر الذي برز الحاجة إلى تقييم مستمر لبيئة المنافسة والمعلومات القادمة من تلك البيئة وهذا من أجل مواجهة التحديات التي تشكل عقبة في نموها وتطورها.

ولأن المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة لازالت مستمرة بالزيادة على المستوى العالمي، فهذا ما زاد من مواجهة المؤسسات لبيئة تنافسية شديدة، حيث يكون فيها الحفاظ على الميزة التنافسية أمرا في غاية الصعوبة، و لهذا بدأت هذه المؤسسات ببناء خلية للبقظة الإستراتيجية الخاصة بها وهذا من أجل تقديم النصح والمشورة لمتخذي القرار.

وتعد البقظة الإستراتيجية أداة لمسح البيئة والتقاط المعلومات التي تمنحها فرصة أو تجنبها تهديد مستقبلي، فهي وجدت لكي تحفف من حدة اللاتأكد الذي يكتنف المستقبل، كما أنها تسمح برؤية ما هو مخفي عن نوايا المنافسين مما يجعل المؤسسة تملك معرفة بهم و معرفة كاملة بالزبائن الذين تتعامل معهم من خلال إدراك وفهم حاجاتهم و تفضيلاتهم، معرفة خاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق، معرفة كيفية الوصول إلى مواصفات عالية الجودة ترضي حاجات زبائنهم، هذا فضلا عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر التوريد الحالية والمحتملة القادرة على تلبية مجمل إحتياجات المؤسسة بالمواصفات والأوقات والكميات والأسعار المناسبة، ولهذا فإن البقظة الإستراتيجية تسمح بمعرفة مسبقة بالتحديات التي من المحتمل أن تواجهها ما يجعلها تستعد لمواجهة هذه التحديات بالأساليب الأفضل.

كما أن البقظة الإستراتيجية تعمل كنظام للإنذار المبكر يعمل على تحنّب المؤسسة المفاجآت السيئة، تجنب التهديدات المحيطة بها، إستباق الفرص والتغيرات وإدارتها، ومن هنا تبرز أهمية إثارة مثل هذا الموضوع لغرض تحفيز المؤسسات إلى إدراك الدور الذي تلعبه البقظة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سأحاول توضيح كلا من مصطلح الإدارة الإستراتيجية والبقظة الإستراتيجية وكل الجوانب المتعلقة بهما وهذا

من خلال الباحثين التاليين:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية.
- **المبحث الثاني:** مدخل إلى البقظة الإستراتيجية.



## المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية

إن العولمة، الخصوصية، النزوح إلى الاقتصاد الرقمي المعرفي، ظهور المؤسسات الافتراضية، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات مواجهة تحديات كبيرة ولهذا يرى العديد من المفكرين و الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الإدارة الإستراتيجية فِكرًا وسلوكًا وتوجهها هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المؤسسات من حالات الفشل والإنهيار، فهي تعمل على فهم وإدراك واقع المؤسسة الداخلي والخارجي مما يسمح بإستغلال الفرص وتجنب التهديدات، كما أنها تعمل على إنارة الطريق لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

سيتم هنا تسليط الضوء على مفاهيم ومصطلحات ومضامين كل من الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، فهذه المفاهيم أساسية للمؤسسات كونها متواجدة في بيئة خارجية متغيرة بشكل متسارع والبقاء فيها للأقوى والتي فرضت عليها مواجهة مستقبل مجهول يصعب فيه اتخاذ قرارات إستراتيجية وذلك بسبب طغيان عليها حالة عدم اليقين. وفيما يلي عرض للمفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتوضيح لمعانيها.

### أولاً. تعريف الإدارة:

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته كما يلي: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفء و الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف".

و هذا المفهوم الشامل للإدارة يعني أن: <sup>1</sup>

- العمل الإداري يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة تصنيفات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
- العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تتعامل معها المؤسسة وهي موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص7-8.

■ العمل الإداري: هو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف.

### ثانيا. الإدارة هي علم و فن:

إن الإدارة يمكن إعتبارها علما خالصا أو فنا خالصا أم مزيجا من العلم والفن.

#### - الإتجاه الأول: الإدارة فن خالص

حسب هذا الإتجاه فإن الإدارة فن خالص لأنها تتطلب مهارات ومواهب إنسانية، والتي يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة.

#### - الإتجاه الثاني: الإدارة علم خالص

أما هذا الإتجاه فيرى أن الإدارة هي علم يستخدم الجهد الإنساني، حيث أن العلم يقوم على جمع المعلومات والبيانات و الملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هذا الإتجاه أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علميا.

#### - الإتجاه الثالث: الإدارة علم وفن

إذا اعتبرنا الإدارة فن، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لأن أي فن لا بد وأن يعتمد على علم مساند ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عمليا يتطلب وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب و المهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

### ثالثا. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

لقد قام العديد من علماء الإدارة بتقديم تعريفات للإدارة الإستراتيجية والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، و الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها...".<sup>1</sup>
- ويعرف David (1995) الإدارة الإستراتيجية: "هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص9.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

- ويعرف Hunger & Wheelen (2004) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل".<sup>1</sup>

- يعرف عبد الفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها و تقويمها".<sup>2</sup>

- يؤكد كل من Strickland و Thompson على أن الإدارة الإستراتيجية هي: "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن أن نقول أن الإدارة الإستراتيجية هي منهج تعتمد الإدارة العليا للمؤسسة من أجل إقتناص الفرص قبل أن يمتلكها منافسوها أو تجنب التهديدات التي قد تتعرض لها، فضلا عن التحديد الواضح لمواطن القوة و الضعف للمؤسسة، والتي من خلالها تستطيع الإستفادة من الموارد المتاحة أفضل إستفادة. العديد من المؤسسات العالمية تعتمد على الإدارة الإستراتيجية وتجعلها خيارا رئيسيا لإدارة مؤسساتها، ويرجع ذلك الاعتماد إلى تحديات العولمة، والظروف العالمية المتقلبة وغير الموازية، فضلا عن التحديات المحلية التي تواجهها تلك المؤسسات، فكل هذه التحديات لا تستطيع وسائل الإدارة التقليدية مجابتهها.

### رابعاً. المنهج الإستراتيجي في الإدارة<sup>4</sup>:

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على مؤسسات أمريكية أن عدد المؤسسات التي اعتمدت المنهج الاستراتيجي يفوق عدد المؤسسات التي لا تأخذ بهذا المنهج وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المنهج يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص9.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص9-10.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص17-18.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية - المفهوم-الأهمية-التحديات"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص38-39.

إحدى الدراسات التي أجراها كل من (ليون وهاوس) عام 1970 دلت على أن المؤسسات التي اعتمدت هذا المفهوم في قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والآلات فاقت المؤسسات الأخرى المماثلة التي لا تعتمد هذا المفهوم في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة أخرى أجراها كل من (إيستلاك و ماكدونالد) أن المؤسسات التي استخدمت هذا النهج تميزت بمعدل نمو عال جدا في المبيعات والأموال. ودراسة أخرى قام بها كل من (كارجر وواليك) أكدت أن المؤسسات التي أخذت بهذا النهج فاقت المؤسسات التي لم تأخذ بهذا المفهوم في ثلاثة عشر مؤشرا من مؤشرات الأداء للمؤسسة.

أما الدراسة التي قام بها كل من (شوا فلر وبازل وهيني) على 57 مؤسسة كبيرة فقد دلت على أن المؤسسات التي أخذت بهذا المنهج قد فاقت تلك التي لم تعتمد في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

### 1- تعريف المنهج الاستراتيجي في الإدارة:

كثيرة هي التعاريف التي قدمت للمنهج الاستراتيجي في الإدارة ولعل أهمها:

- حسب معهد ستانفورد: "هو الطريقة التي تخصص بها المؤسسة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها".<sup>1</sup>
- حسب تعريف كبير: "هو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا".<sup>2</sup>
- حسب أومايا: "إن جوهر الإستراتيجية يكمن في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر إلى تغيير نقاط القوة للمؤسسة مقارنة نسبيا بمنافسيها. والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء".<sup>3</sup>
- و من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن اعتماد المؤسسة للمنهج الاستراتيجي سيمكنها من توضيح وتنوير الطريق الذي يجب أن تسير عليه مستقبلا وهذا من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تضمن بقاءها وتفوقها مقارنة بمنافسيها.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد مرت مرت الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل والتي يمكن ذكرها كما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص39.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص39-40.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقطة الإستراتيجية

\***المرحلة الأولى: التخطيط**، لقد شغلت هذه المرحلة بداية سنوات 1960 وهي تقوم على التخطيط لسنوات قادمة بعيدة إعتقادا على معطيات الماضي، كما أنها تستند على فرضية أن البيئة تتميز بالإستقرار وتتسم بالثبات. وقد قام بطرحه ، وهو يقوم ، إلا أن هذا التشخيص.

\***المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي**، شغلت هذه المرحلة الفترة ما بين (1965 – 1975) وقد ظهر من قبل Igor Ansoff وسبب ظهوره يرجع إلى أن البيئة أصبحت غير مستقرة، وهو يعتمد على تحليل المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات، وقد قام بطرح هذا التحليل الأساتذة الأربعة في كلية Harvard Business School: Business Policy-Texts and " Cases" وقد أطلقوا عليه تسمية "نموذج LCAG".

\***المرحلة الثالثة: الإدارة الإستراتيجية**، وحسب Glueck (1980) فإن هذه المرحلة إبتدأت في العقدين الأخيرين من القرن الماضي (سنوات 1980 و1990) ومازالت مستمرة، وقد أكدت على إرتباط عملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بعملية واحدة متلازمة لمعالجة الإخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية دون الإهتمام بعملية التنفيذ. وأدى ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها بمرحلتها الثالثة وتبلورها إلى التحول من التخطيط إلى الإستعمال الواسع للتحليل النوعي لاسيما للزبائن والأسواق وسلسلة القيمة وقدرات المنظمة وكفاءاتها المحورية والتركيز على صياغة الرؤية والرسالة، مما أتاح مرونة كبيرة في التخطيط وإعطاء دفع نوعي للتفكير الإبداعي وعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة وتمكينها من تحقيق المزايا التنافسية.<sup>1</sup>

ونقترح الجدول التالي والذي يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

الجدول رقم (1-1): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

التحليل البيئي	صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	الرقابة الإستراتيجية
التخطيط الاستراتيجي			
الإدارة الإستراتيجية			

Source : Hunger J. David, Wheelen Thomas, « Strategic Management », 6th ed. An Imprint of Addison Wesley Leugwen, New York, USA, 1997, P09.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017، ص30.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

من الجدول يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتحديد نقاط قوتها وضعفها وهذا من أجل تحديد أهدافها وتحديد الإستراتيجية المناسبة التي تحقق هذه الأهداف، أما الإدارة الإستراتيجية فحاء كمفهوم تطوري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحلها تتمثل في نفس مراحل التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى القيام بتنفيذ الإستراتيجية والقيام برقابة ومتابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج التي كان مرجو تحقيقها وهذا من أجل القيام بالإصلاحات اللازمة.

### المطلب الثالث: مراحل (عمليات) الإدارة الإستراتيجية

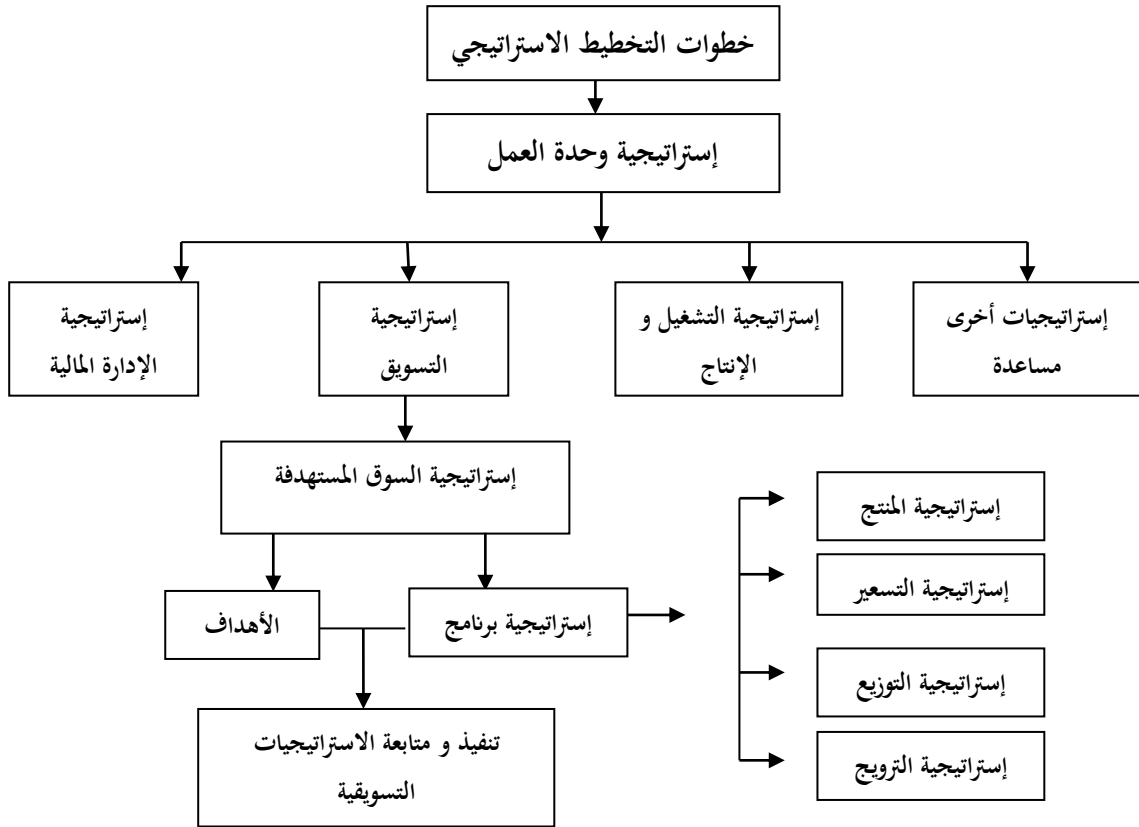
حتى تتمكن الإدارة الإستراتيجية من صياغة الإستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بإستغلال الفرص، تجنب التهديدات، زيادة نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف لابد لها أن تقوم بالمرحل التالية:

- صياغة الإستراتيجية؛
- تنفيذ الإستراتيجية؛
- المتابعة والتقييم للإستراتيجية المنفذة.

### أولاً. صياغة الإستراتيجية:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بصياغة الإستراتيجية العامة على مستوى المؤسسة ويمكنها صياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى وظيفة التسويق وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): تكامل إستراتيجيات المؤسسة و التسويق



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق -مدخل سلوكي-"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2009، 140.

### 1- مراحل صياغة الإستراتيجية العامة:

يمكن ذكر هذه المراحل كما يلي:

#### 1-1- تحديد قيم، رسالة وغايات المؤسسة:

يجب أن تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجيات المناسبة لها بما يتوافق مع قيمها ورسالتها و غاياتها الموضوعية منذ نشوءها.

##### أ- قيم المؤسسة:

هناك عدة تعاريف قدمت لقيم المؤسسة والتي يمكن عرضها كما يلي:

-تعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي التي تهدبهم أثناء تنفيذهم

لعملهم".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 203.

## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-تعرف أيضا على أنها "تمثل المعتقدات والأولويات الرئيسية في ثقافة المؤسسة، كما تشمل الرسالة أيضا قيم أطراف ذات المصلحة"<sup>1</sup>، والأطراف ذات المصلحة هم المنتفعون من المصالح التي تحققها الرسالة لهم وهم: العملاء-العاملين-المساهمين-المجتمع.

-وعرفت بأنها "مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المدبرون لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمؤسساتهم واتخاذهم لقراراتهم"<sup>2</sup>.

-كما أن القيم تلعب دور رئيسي في إضفاء الهوية المميزة للمؤسسة وتجسيد شخصيتها. ويمكن تمثيلها في نوعين وهما: القيم الوسييلة والقيم النهائية. فالقيم النهائية هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وقد تتبنى المؤسسة واحدة أو أكثر من القيم النهائية الآتية: التميز، الثبات، الربحية، النمو، الإبداع، الجودة... أما القيم الوسييلة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المؤسسة على نشره بين العاملين. ومن بين السلوكيات الوسييلة: الجدية في العمل، إحترام السلطة، إحترام الوقت وتقاليد العمل، الحيطه والحذر، إمتلاك العاملين لصفات الإبداع، الأمانة، وتحمل المخاطر.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف يمكن القول أن قيم المؤسسة هي مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك المؤسسة في التعامل مع عمالها، فهناك بعض المؤسسات تؤمن بالعمل الفرقي، فهذا النوع من التفكير أو التوجه الذي اختارته المؤسسة للعمل داخليا ربما لا نجده في مؤسسات أخرى أو يمكن للمؤسسة أن تتبنى قيما اتجاه زبائنها وهذا حتى تكتسب رضاهم. ولقد طرح (Morrisey 1996) قائمة تشمل قيم مختلفة مفيدة للمؤسسة حسب خصوصيتها وهي:

- الأخلاق: تعد من القيم البديهية المسلم بها والمعروفة أهميتها لدى الجميع، وعادة ما يتصرف العاملون بأسلوب أخلاقي في العمل ومن دون أي تردد وذلك حتى لا يفقدوا عملهم.
- السلامة: إذا كانت المؤسسة تعمل في صناعة معينة كتصنيع المواد الكيماوية أو النقل، فهذا يستلزم منها أخذ عنصر السلامة في صدارة قائمة قيمها، أما إذا كانت المؤسسة لا تعمل في صناعة فيها حوادث ومخاطر فعنصر السلامة يمكن أن لا يمثل في منظومة القيم المعتمدة لديها.
- البيئة: تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون لها تأثير كبير على البيئة إما من خلال منتجاتها أو من خلال عملياتها التصنيعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص201.

<sup>2</sup>مصطفى باهي، "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2010/2009، ص38-39.

<sup>3</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص168.



## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- **الإبداع:** إن إختيار المؤسسة لهذه القيمة على أنها واحدة من قيمها سيجعلها تواكب السير السريع للتطورات التكنولوجية والتي أصبحت اليوم ضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة في السوق، ويجب الإشارة إلى أن مواكبة التطورات التكنولوجية تمثل صورة من صور الإبداع.
- **الإستجابة للعملاء:** يمكن للمؤسسة أن تأخذ عهدا على نفسها بالإلتزام بتلبية رغبات جميع الزبائن وليس فقط زبائنها الرئيسيين.
- **الربحية:** تعد هذه القيمة من المسلمات المعروفة في كل المؤسسات خاصة وأن أهميتها و ضرورتها تنبع من ضرورة الحفاظ على المؤسسة وديمومتها.
- **التوسع:** يمكن أن يكون التوسع في أعمال المؤسسة قيمة بالنسبة لها ويتمثل هذا التوسع في تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.
- **الهيكل التنظيمي:** وهنا يتم معرفة هل المؤسسة تتمن مزايا الهيكل التنظيمي اللامركزي الذي تعمل فيه كل وحدة من الوحدات التشغيلية بشكل مستقل بالحد الأدنى من الرقابة المركزية؟ أم أنها تفضل العمل في إطار هيكل مركزي تتخذ فيه معظم القرارات الرئيسية من قبل المستويات العليا في المؤسسة؟، وهل هناك نقطة وسطى ما بين هاتين الحالتين تكون أكثر فاعلية بالنسبة للمؤسسة؟<sup>1</sup>
- **التركيز الجغرافي:** يمكن للمؤسسة أن تحدد الأمكنة التي ترغب أن توزع المنتج فيها، حيث يمكنها أن تكتفي بتوزيع منتجها داخل البلاد فقط أو الإنتشار في مختلف أنحاء العالم.

### ب- تحديد رسالة المؤسسة:

هناك عدة تعاريف لرسالة المؤسسة والتي يمكن تقديمها كما يلي:

- "يعتبر بيان الرسالة أداة مهمة جدا لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المؤسسة. حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المؤسسة. وتعد الرسالة جزءا حيويا من مكونات هوية المؤسسة وبالتالي فإن نص رسالة المؤسسة نادرا ما يتغير، وكذلك تمثل الرسالة الأساس المنطقي لوجود المؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خالد محمد بنى حمدان و وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص144-145.

<sup>2</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص266-267.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-ويرى البعض بأن "رسالة المؤسسة تؤكد على ماهية المؤسسة بالإشارة إلى نوع الأنشطة، العملاء، الأسواق التي تخدمها المؤسسة".<sup>1</sup>

-ويؤكد Wright وآخرون (1998) على أن رسالة المؤسسة تتمثل "في الخصائص الفريدة التي تملكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة".<sup>2</sup>

ويمكن القول أن رسالة المؤسسة هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، كما أنها تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة وتعطي تصور واضح لطبيعة عملها. وحتى يتم صياغة هذه الرسالة يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية الذكر ويتم الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>3</sup>

- الغرض أو السبب في إنشاء المؤسسة..لماذا وجدت؟
  - ما هو عملنا?...ما هي الخدمات التي نقدمها؟
  - تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- ويمكن تقديم بعض الأمثلة عن رسالة المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): رسالة المؤسسة

المؤسسة	جوهر رسالة المؤسسة
أكاديمية الإبداع الأمريكية في الشرق الأوسط	أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية
ماكدونالدز	تقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة جيدة

المصدر: مصطفى باهي، مرجع سبق ذكره، ص36.

### ت- الغايات:

على إختلاف نشاط المؤسسة تختلف الغاية التي تضعها، ولفهم ما يعنيه مصطلح الغاية سيتم تقديم بعض التعاريف الآتية:

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>2</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص267.

<sup>3</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص128-129.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-تعد الغايات بمثابة "أهدافا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، وتشمل تعظيم الربح وتوسيع في الأسواق أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، كما أنها تصف الصورة المستقبلية للمؤسسة في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رسالة المؤسسة".<sup>1</sup>

-"تساعد الغاية في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والإستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية لوحدة الأعمال".<sup>2</sup>

لما تضع المؤسسة الغاية ستممكن من وضع النتيجة المطلوبة منها ومن خلالها ترسم الاتجاه الواضح الذي يجب أن تسير عليه وتحديد القضايا ذات الأولوية الحيوية وتلك التي تستحق اهتماما خاصا.

**1-2- مرحلة التحليل البيئي:** في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات وهذا من خلال القيام بمسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم يتم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي مما يسمح بتحديد الإستراتيجية المناسبة التي تحافظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم معرفة الوضع الإستراتيجي الحالي وتحديد الوضع الإستراتيجي المرغوب فيه.

**1-3- تحديد الفجوة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوضع الإستراتيجي الحالي للمؤسسة والوضع الإستراتيجي المثالي المراد الوصول إليه والفرق ما بين هاتين الوضعيتين يسمى بالفجوة، فبعد القيام بدراسة البيانات التي تم جمعها من خلال عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة سيتم معرفة الوضعية التنافسية الحالية والمشاكل التي تواجهها سواء تمثل ذلك في نقاط ضعفها أو التهديدات البيئية لئتم بعدها تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه والذي من خلاله يتم حل تلك المشاكل.

### 1-4- تحديد الأهداف:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتقوم بتحديد الوضع الإستراتيجي الحالي وتحديد الوضع الإستراتيجي المرغوب فيه، فإنه يتوجب عليها أن تقوم بصياغة مجموعة من الأهداف.

### \*تعريف الأهداف:

<sup>1</sup> خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص147.

<sup>2</sup>مصطفى باهي، مرجع سبق ذكره، ص107.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-تعرف الأهداف على أنها "تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس وهذا من أجل تحقيق الغايات الإستراتيجية وهي ذات حدود زمنية معينة"<sup>1</sup>

-كما تعرف على أنها: "بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج. وهكذا فإن الأهداف تمثل تلك الإنجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

-تمثل الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، ويشترط أن تكون مفهومة تماما ومقبولة وتحدد ما يمكن للمؤسسة ككل أن تحققه، ويتم وضع الأهداف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

\*ماذا يجب أن ينجز؟

\*ومتى يكون الإنجاز؟

ومن الأمثلة التي يمكن ذكرها على الأهداف هي: وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة

الإنتاجية إلى مستوى معين، ويمكن ذكر الأهداف المحددة في مؤسسة الملكية الأردنية كما يلي:<sup>3</sup>

✓ البقاء والاستمرار

✓ تحقيق معدلات نمو معقولة سنويا لكل وحدات الأعمال داخل الملكية الأردنية

✓ بيع مليون تذكرة طيران على خطوط الملكية الأردنية المنتشرة في معظم بلدان العالم.

✓ تحقيق أرباح تقدر بخمسة ملايين دينار للملكية الأردنية خلال عام 2002.

✓ بناء علاقات أكثر ايجابية مع المسافرين أو العملاء المستهلكين و تخفيض درجة التعطل في المطارات.

✓ زيادة الحصة السوقية للملكية الأردنية من 10 إلى 15% من سوق الطيران في أسواق بلدان العالم العربي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الأهداف والغايات، فالأهداف تشتق من الغايات، وهذا ما يجعل هذه الأخيرة عبارة عن

حالة عامة لما تريد أن تحققه المؤسسة في المستقبل البعيد، مثلا: تريد المؤسسة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق زيادة في

صافي الربح السنوي بنسبة 10%.<sup>4</sup>

\*خصائص الأهداف:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 107.

<sup>2</sup> خالد محمد بنى حمدان و وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>3</sup> محمد ابراهيم عبيدات، "استراتيجية التسويق -مدخل سلوكي-"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2009، عمان-الأردن-، ص 141.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

لقد أشار الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة ومنهم على سبيل المثال Hess و Siciliano (1996) ،

ويمكن ذكر هذه الخصائص كما يلي:<sup>1</sup>

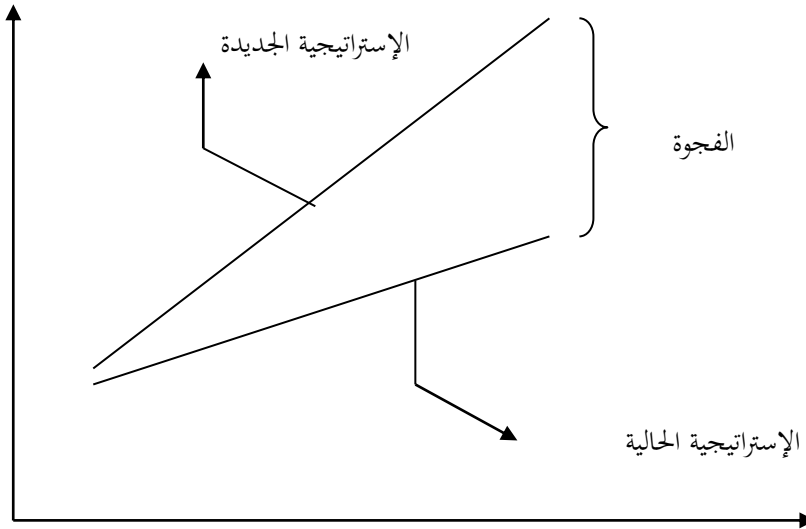
- **محددة:** أي بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي إتجاها واضحا للآخرين.
- **قابلة للقياس:** أي بمعنى أن تكون الأهداف ممكنة القياس والحساب.
- **جريئة:** بمعنى أن تؤدي الأهداف إلى إحداث تغير معنوي، فهي تمثل تحديا للأفراد، الفرق، وللمؤسسة نفسها.
- **محددة بنتيجة:** وهنا من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعه أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.
- **محددة بوقت:** أي أن كل هدف محدد بوقت معين للانجاز.
- **الشمول و الارتباط:** أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعه من المفترض أن يكون شامل لنشاط معين ومرتبطة بالهدف الكلي للمؤسسة.
- **إمكانية مراجعتها:** وهنا من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الأهداف الموضوعه، لتفحص مدى ملائمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.

### 1-5- إختيار الإستراتيجية المناسبة:

بعد القيام بدراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية يصبح من الممكن وضع الإستراتيجية المناسبة التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فهذه الأخيرة تمثل نقطة الوصول والإستراتيجية تمثل خارطة الطريق التي يجب الاعتماد عليها لتحقيقها. كما تلجأ المؤسسة إلى وضع الإستراتيجية حتى تنتقل من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه مما يسمح بغلق الفجوة والتي يمكن إظهارها في الشكل التالي:

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص154-155.

الشكل رقم (1-2): غلق الفجوة من خلال الإستراتيجية



Source : CULLEY Lazer, « Marketing management », Houghton Mifflin Company, Mifflin, 1983, P135.

## 2- صياغة الإستراتيجية التسويقية:

هناك عدة مراحل تمر بها الإستراتيجية التسويقية والتي يمكن ذكرها كما يلي:

### 2-1- تحديد الزبائن المستهدفون:

تدرك المؤسسة أنها لا تستطيع أن تلبى كل حاجات المشترين في سوق ما، فالمشتررون كثيرون جدا ولديهم متطلبات متنوعة ومختلفة، لذلك ينبغي عليها أن تقسم السوق إلى قطاعات، ومن ثم تقوم بانتقاء القطاعات الأكثر جاذبية وهذا حتى تتمكن من تحديد الزبائن المستهدفون والعمل على تلبية حاجياتهم ورغباتهم. وحتى يتم تحديد هؤلاء الزبائن يجب القيام بالمرحلة التالية:

- تحديد السوق المستهدف؛
- تجزئة السوق إلى قطاعات؛
- إنتقاء القطاعات المستهدفة؛
- إحداث مواقع للمنتجات في السوق.

### 2-1-1- تحديد السوق المستهدف:

مما لا شك فيه بأن دراسة السوق بشكل عام يمثل أحد المهام الأساسية التي يجب أن تضطلع بها المؤسسة، لأن فهم ديناميكية السوق و اتجاهاته يكون الأساس في وضع الاستراتيجيات إضافة إلى أنه المجال الذي سيتم فيه تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومراقبة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من وضع هذه الإستراتيجيات.

#### أ- مفهوم السوق:

- يعرف السوق على أنه "مجموعة من الأفراد أو المنظمات لديهم الحاجة والرغبة لمنتجات معينة ولهم القدرة الشرائية لهذه المنتجات التي يقوم بعرضها البائعون أو المنتجون".<sup>1</sup>

- أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت السوق على أنه "مجموعة القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها إنتقال السلع و الخدمات أو أنه الطلب الكلي للمشتريين المحليين لمنتج ما".<sup>2</sup>

- كما يعرف السوق: "هو مجموع المشتريين والباعين الذين تتم بينهم عملية مبادلة تتعلق بسلعة أو مجموعة من السلع (إما مباشرة يدا بيد، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق وسائل أخرى)".<sup>3</sup>

- حسب فيليب كوتلر وآخرون فإن السوق من وجهة نظر إقتصادية يمثل كل المشتريين والباعة الذين يتبادلون السلع والخدمات. وبالنسبة للمسوق، فإن السوق هي جملة من المشتريين من نوع معين، للسلع أو الخدمات، الموجودين فعلياً، والمحتملين أيضاً. السوق هي جملة المشتريين، وأما الصناعة فهي جملة الباعة. ويتعلق حجم السوق بعدد المشتريين الذين بمقدورهم الإستجابة لعروض السوق.<sup>4</sup>

ويمكن تعريف السوق على أنه المكان الذي يلتقي فيه كل من الباعة والمشترون من أجل القيام بعملية البيع والشراء، وبفضل وسائل الاتصالات والنقل الحديثة تطور مفهوم السوق فلم يعد يقصد به المكان الذي يلتقي فيه المشترون والبائعون، بل أصبح يعبر عنه بالوسيط الذي يسمح باللقاء البائع والمشتري، فبفضل الإنترنت تستطيع المؤسسة أن تعلن بجرية عن المنتج مساءً وتلقى الحجزات من آلاف المستهلكين من خلال فقط بعض النقرات على الإنترنت وتقوم بإرسال المنتجات بالبريد في اليوم التالي دون أن تقوم بأي جهد عضلي للقاء المستهلك.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردنية عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 169.

نفس المرجع، ص 169-170.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> Kotler Philip, « Les clés du marketing », Pearson education, Paris, 2003, P89.

<sup>4</sup> فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق - السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات -"، الجزء الثاني، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، 2002، ص 348-349.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

حتى تقوم المؤسسة بتحديد السوق المحتمل للمنتج الجديد لابد لها أن تقوم بدراسته وهذا من خلال معرفة المنتجات المنافسة الموجودة في هذا السوق، تقييم حجم المبيعات الجارية لهذه المنتجات، وتحديد فيما إذا كانت هذه السوق كبيرة ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن مما يمكن من معرفة هل يوجد طلب من طرفهم على هذا المنتج ومعرفة هل هذه السوق التي تريد المؤسسة الدخول إليها تمتلك آفاقا مستقبلية.

### ب- أنواع الأسواق:

يمكن تقسيم الأسواق إلى نوعين: الأسواق الإستهلاكية والأسواق الصناعية، ويمكن التطرق إليها كما يلي:<sup>1</sup>

- **الأسواق الإستهلاكية:** تتكون الأسواق الإستهلاكية من مجموعة من المشتريين الذين يرغبون في شراء السلع التي تشبع حاجاتهم الشخصية أو العائلية، ويقدرّون على شرائها أي يملكون القدرة على الشراء.

- **الأسواق الصناعية:** تعرف الأسواق الصناعية على أنها مجموعة المشتريين الذين يشترون السلع من أجل إستخدامها في عملية الإنتاج، وهي إما أن تكون جزءا من الإنتاج نفسه كالمواد الأولية، أو لتسهيل عملية الإنتاج كخدمات الصيانة.

### 2-1-2- تجزئة السوق إلى قطاعات:

إن السوق يضم مشتريين متنوعين سواء من ناحية الخصائص الديمغرافية (أعمارهم، جنسياتهم، مستوى الدخل، مستوى التعليم)، أو نفسية (طبقات اجتماعية، نمط الحياة)... الخ، ولهذا يجب على المؤسسة تحديد أي القطاعات التي تقدم الفرص الأفضل لتحقيق أهدافها وهذا يكون دائما على أساس الموارد التي تمتلكها. كما أن اعتماد أسلوب تجزئة السوق إلى قطاعات سيسمح بالتعرف على خصائص كل قطاع وتحديد العوامل المؤثرة عليه.

### أ- مفهوم تجزئة السوق:

لقد تم تقديم عدة تعاريف لمصطلح تجزئة السوق و يمكن ذكرها كما يلي:

- حدد Skinner تجزئة السوق بأنها "العملية التي بواسطتها يتم تقسيم السوق الإجمالي إلى مجموعة صغيرة من الزبائن لهم نفس الحاجات للمنتج نسبيا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، "تحليل السوق"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 36-37.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 174.



## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

- يشير Kotler بأن تجزئة السوق يقصد بها "تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة مميزة من الزبائن لهم خصائص مشتركة وأن أية مجموعة من هذه المجموعات يمكن أن يتم اختيارها كسوق مستهدف بحيث يمكن الوصول إليها من خلال الإعتماد على مزيج تسويقي مميز".<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تجزئة السوق تسمح للمؤسسة بمعرفة القطاع الذي يجب إختياره من بين السوق ككل وهذا حتى تضمن تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.

### ب- أهداف تجزئة السوق:

تهدف المؤسسات من خلال عملية التجزئة إلى تحقيق عدة أهداف والتي تطرق إليها كلا من Barry (1986) و Rome (1982):<sup>2</sup>

- تحديد أجزاء السوق ذات المردود الأفضل وتحديد السوق المستهدفة.
- تساعد المؤسسة على تصميم وإختيار مزيج تسويق مناسب وفعال.
- تمكن المؤسسة من وضع إستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل قطاع من قطاعات السوق.
- التعرف على الأنشطة المنافسة في القطاعات المستهدفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات المنافسة.
- تمكن المؤسسات من استخدام طاقاتها ومواردها بكفاءة عالية من خلال الموازنة بين الموارد المخصصة لكل جزء من أجزاء السوق وبين الفوائد المتحققة من ذلك الجزء.
- تمكن المؤسسات من تقديم منتجات متميزة والتي من خلالها تكسب رضا المستفيدين وتعزز ثقتهم بهذه المؤسسات.
- تحديد العوامل المؤثرة والتغيرات التي تحدث بشكل أفضل لكي تتمكن المؤسسات من تغيير وتحسين خططها بفعالية وكفاءة عالية.
- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في كل قطاع.
- تحديد المنتجات المثارة عليها الطلب في كل قطاع للاستجابة لها.
- إستبعاد المنتجات التي لا تلاقي رواج في القطاع وهذا يمكنها من تجنب الخسارة في حالة قيامها بالاستثمار في قطاعات لا تمتلك أي فرص مستقبلية.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص177-178.

ج- مزاي و فوائد تجزئة السوق: هناك عدة منافع تحققها المؤسسة عند قيامها بتجزئة السوق:

- تكوين صورة واضحة عن رغبات الزبائن المتوجه إليهم. ففي سوق السيارات على سبيل المثال، هناك مشترون يختارون السيارة الأكبر والأكثر ضمانا للراحة بدون النظر إلى السعر، وهؤلاء يشكلون قطاعا واحدا من السوق، وفي قطاع آخر يمكن أن نجد مشترون يهتمون قبل كل شيء بالسعر وبقدرة السيارة على توفير الوقود. لهذا ستعمل المؤسسة على إرضاء كلا القطاعين أو يمكن الإكتفاء بقطاع واحد وهذا يبقى حسب إمكانياتها.
- الاهتمام بكل ما يعجب وما لا يعجب الزبائن مما يمكنها من السعي الدائم لتقديم الأفضل.
- المعرفة الجيدة لزبائنها يجعلها قادرة على التنافس وعدم ترك المجال لمنافسيها حتى يشاركونها في زبائنها.
- كسب ولاء الزبون: لما تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات لتلبية رغبات الزبائن بشكل أفضل يجعلها هذا تحافظ على الزبائن الحاليين وتكتسب زبائن جدد وتكتسب ولائهم.

د- أسس تجزئة السوق:

هناك عدة كتاب قدموا أسس لتجزئة السوق والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها ويمكن ذكرها كما يلي:

- تجزئة السوق وفق الصفات العامة:

لقد أشار Kotler (1994) إلى أن أسس تجزئة السوق يمكن وضعها في ثلاث مجموعات وهي:

\*الأسس الجغرافية:

يمكن تقسيم السوق إلى وحدات مختلفة مثل: الأقاليم أو المدن أو الأحياء، حيث يمكن أن يكون مجموعة من الأفراد يعيشون في نفس المنطقة الجغرافية ولهم نفس الحاجات لا توجد في باقي المناطق من البلد. ولهذا تقوم المؤسسة بتحديد الحاجات للمناطق الجغرافية المختلفة حتى تقوم بطرح منتجات التي تناسب وطبيعة هذه المناطق.

\*الأسس الديمغرافية:

تستند عملية تجزئة السوق على استخدام واحدا أو أكثر من الخصائص الديمغرافية مثل (العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية، المهنة.... الخ)، وتعتبر هذه العوامل من العوامل الشائعة للإستخدام وذلك يعود إلى سهولة التعرف عليها وسهولة قياسها ولارتباطها وتأثيرها على حاجات ورغبات عدد كبير من الزبائن. فعلى سبيل المثال هناك مؤسسات مالية عملت على

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

تقديم خدمات مصرفية متوافقة مع الخصائص الديمغرافية للزبائن ومن بينها المصارف الإنجليزية التي قامت بإنشاء فروع تتعامل مع النساء فقط، فلقد تم افتتاح أول فرع لمصرف نسائي في إنجلترا عام 1964.

### \*الأسس السلوكية:

ويقصد بها أن تقوم المؤسسة بتجزئة السوق على أساس التكوين النفسي للأفراد والتي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد و يمكن التعرف عليها من خلال السلوك الظاهر و ردود الأفعال التي يقوم بها هؤلاء.

### - التقسيم حسب الصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة:

يشير Skinner (1990) أن أسس تجزئة السوق تتمثل في المنافع المتوقعة من المنتج ومعدل الاستخدام والولاء للمنتج والتي

يمكن شرحها كما يلي:

### \*المنافع المتوقعة:

إن الزبائن يسعون وباستمرار إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع بعد القيام بشراء المنتج واستخدامه، ولهذا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجزئة السوق حسب نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات الزبائن المستفيدين من هذه المنفعة. وهذا النوع من التجزئة تتطلب الكثير من الجهود لأنها تتطلب تطوير المنتج باستمرار حتى تتمكن من تحقيق أكبر قدر من المنافع للزبائن.

### \*معدل الاستخدام:

ويشير هذا الأساس إلى عدد مرات استخدام المنتج، فهناك من:

- يستخدمه بمعدل كبير؛
- يستخدمه بمعدل متوسط؛
- يستخدمه بمعدل ضعيف؛
- لا يستخدمه حالياً.

ومن خلال هذه التجزئة يمكن للمؤسسة أن تهتم فقط بحاجات ورغبات الزبائن الذين يستخدمون منتجها بمعدل كبير وتهمل الآخرين وتقوم باستخدام مختلف الإستراتيجيات التسويقية من أجل الحفاظ عليهم وزيادة عددهم. كما يمكنها أن تختار أكثر من فئة، وقد تلجأ إلى دراسة الفئة الأخيرة والتي تمثل من لا يستخدمون المنتج حالياً وتعمل على إقناعهم باستخدام منتجها مستقبلاً.

### \*الولاء:

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

يعبر الزبائن عن ولائهم للعلامة التجارية للمؤسسة من خلال تكرار شراء المنتج وتشجيع الأهل والأصدقاء على شراء هذا المنتج، وحسب Oliver فإن الولاء هو "إلتزام يحدث داخل عمق وشعور الزبون بشراء أو تكرار الشراء لمنتج أو خدمة جديدة على الرغم من العوامل الظرفية والجهود التسويقية التي قد تسبب تغيراً في سلوك الشراء"<sup>1</sup>.

وللزبائن درجات متفاوتة من الولاء للعلامات التجارية، المتاجر والمؤسسات، وهذا سيسمح للمؤسسة بتجزئة سوقها وفقاً لمستوى الولاء وستتمكن من معرفة المعايير التي يستخدمها أو يستند عليها الزبائن من أجل البقاء في التعامل مع هذه المؤسسة دون غيرها، ومعرفة هذه المعايير سوف تساعد وتسهل على المؤسسة وضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة التي تحافظ على الزبائن الحاليين وتكسب ولاء زبائن جدد.

### – أسس التجزئة السوقية وفقاً لRome (1982) و Aker (1988):

حسب هذان الكاتبان فإن أسس التجزئة السوقية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

\*الأسس العامة وتضم المتغيرات الجغرافية والديمغرافية والسلوكية.

\*الأسس الخاصة والمرتبطة بالمنتج مثل: المنافع المتوقعة، معدل الإستخدم والولاء للمنتج أو المؤسسة....الخ.

### 2-1-3 – إنتقاء القطاعات المستهدفة في السوق:

إن المهام الأساسية لأية مؤسسة هي قيامها بتحديد قطاعاتها المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي ترغب بممارسة أنشطتها فيه، ولهذا حتى يتم الإنتقاء يجب تقييم جاذبية كل قطاع من السوق وإختيار أحد أو عدة قطاعات وهذا توافقاً مع موارد المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة تمتلك كمية محدودة من الموارد فيمكنها العمل فقط في بعض القطاعات المتخصصة أما إذا كان العكس فيمكنها الاستثمار في جميع قطاعات السوق وهذا ما حققته General Motors في فرعها "مؤسسة GM" والتي تؤكد أنها تنتج سيارات "لكل فئات الناس مهما كان دخلها، ولأهداف متنوعة ولأشخاص متعددين". كما تدير مؤسسة "Seikoo" اليابانية على خطا GM بطرحها مجموعة واسعة من الساعات (2500 نموذج) وذلك للإستيلاء على قطاعات السوق في العالم بأسره.

### أ – معايير إختيار القطاع السوقي:

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, Op-Cit, P185.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

إن اختيار القطاع السوقي لا بد أن يخضع لعدة اعتبارات التي تشكل معايير مهمة في عملية الإختيار والتي يمكن ذكرها كما

يلي:

- **قدرات المؤسسة:** من العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة كافية لإختيار القطاع السوقي هي: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الإنتاجية.

- **إمكانية المنافسة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة التنافسية من حيث الحصص السوقية الحالية التي تمتلكها وإمكانية توسعها في المستقبل، وكذلك قوة المنافسة الموجودة في السوق والإمكانات التي يمتلكها منافسوها سواء المالية، الإنتاجية، البشرية و التسويقية.

- **حجم السوق المحتملة،** عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من معرفة حجم السوق المحتمل حتى تتمكن المؤسسة من الإستثمار فيه، إذ ينبغي أن يشمل هذا القطاع مستهلكين حاليين ومحتملين يشجعها على الدخول فيه ويحقق أرباح كثيرة.

- **إمكانية تلبية حاجات هذا القطاع:** وهذا يعني أن تمتلك المؤسسة القدرة على تلبية حاجات الزبائن من حيث الكم والنوع، بمعنى آخر على المؤسسة أن تعرف مدى قدرتها على تغطية الطلب المتوفر في هذا القطاع.

- **الفرص الغير مستغلة:** ويقصد بها وجود فرص متاحة وعليها طلب من قبل الزبائن ولكن لم يتم استغلالها ولهذا فهي تعتبر مفتاح نجاح للمؤسسة للإستثمار فيها والتمكن من تلبية الطلب الموجود فيها.

### 2-1-4- إحداث مواقع للمنتجات في السوق:

بعدما تم تحديد الأسواق وتحديد القطاعات المستهدفة يجب على المؤسسة أن تقوم بإحداث مواقع لمنتجاتها في هذه القطاعات وهذا يكون بتميز منتجاتها على أساس صفة واحدة أو عدة صفات يتم بها جذب المستهلك وترسيخ صورة ذهنية إيجابية في ذهنه وإلا فإن هذا الأخير لا يفرق ما بين منتجها ومنتجات المنافسين.

#### أ- مفهوم تحديد المكانة الذهنية:

إن تكوين الصورة الذهنية وتحديد مكانة المنتج تلعب دورا أساسيا في تقييم الزبائن للمنتج ويمكن تقديم بعض التعاريف لهذا

المفهوم كما يلي:

- يشير Payne (1995) بأن "تحديد الموقع أو المكانة الذهنية يمثل تشخيص وتطوير وإيصال ميزة تفاضلية والتي تجعل منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة ومتميزة عن منتجات وخدمات منافسيها في ذهن الزبائن المستهدفين".<sup>1</sup>

- يشير بيجد الأزهري (1988) بأن "المكانة الذهنية تمثل عملية تصميم المنتج ومزيج التسويق من أجل إيجاد موقعا ملائما في ذهن المستهلك".<sup>2</sup>

- بالنسبة لStone فإنه يعرف المكانة الذهنية بأنها "السيطرة على إدراك الزبائن ومشاعرهم من أجل دفعهم إلى شراء المنتجات".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن المكانة الذهنية تمثل تقديم منتج متميز يسيطر ويؤثر على إدراك وذهن الزبائن ومشاعرهم مما يدفعهم إلى اتخاذ قرار الشراء.

### ب- القواعد الأساسية لتحديد مكانة المؤسسة:

إن اشتداد المنافسة، العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال كلها عوامل أدت إلى زيادة عدد المنتجات، تنوعها، جودتها وتميزها، ولهذا حتى تقوم المؤسسة بالحفاظ على مكانتها في السوق والصمود بوجه المنافسة لابد من تطوير وتمييز منتجاتها باستمرار وفتح أسواق جديدة لكسب زبائن جدد.

ومن القواعد الأساسية التي تنظم تحديد مكانة المؤسسة في السوق التي أشار إليها كل من Stone (1995) والمحمودي (1988):

- **القاعدة الأولى:** توجه المؤسسة نحو تحديد مكانتها كما ترغب: يجب على المؤسسة أن تختار النشاط الإعلاني والوسيلة الإعلانية المناسبة وأن تختار مقدمين للمنتج بالشكل الذي يجعل المستهلك يتلقى معلومات تساعد على تكوين صورة ذهنية ملائمة.<sup>4</sup>

- **القاعدة الثانية:** على المؤسسة معرفة زبائنها المستهدفين معرفة تامة: يجب على المؤسسة أن تحدد من هم الزبائن المستهدفون وما هي خصائصهم الديمغرافية والنفسية، وما هي المكانة الذهنية للمؤسسة لديهم وما هي المكانة الذهنية لديهم عن المؤسسات المنافسة وهذا ما سيسمح للمؤسسة بخلق مكانة ذهنية مناسبة وجيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص322.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص322.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص322.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص326.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

- القاعدة الثالثة: على المؤسسة طرح منتجات يحتاجها زبائنها ويرغبون بالحصول عليها. فالزبون ما يشد انتباهه هو ما يحتاج إليه أو يرغب فيه وإذا وجد أن المنتج الذي قام بشرائه هو فعلا كما كان مكون عليه صورة في خياله، ستعزز لديه الصورة بالتجربة وتصبح بذلك الصورة الذهنية أكثر إيجابية اتجاه المنتج وهذا ما سيدفعه للقيام بعملية الشراء مرة ثانية.

- القاعدة الرابعة: تأكيد المؤسسة على تميزها عن غيرها من المنافسين: لما تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وتعمل دائما على أن تكون متفردة ومتميزة ومختلفة عن منافسيها في السوق فهذا سيجعلها تحتل موقعا في ذهن زبائنها.

### ت- العوامل الرئيسية لتحديد الموقع الذهني:

حتى تقوم المؤسسة بإحداث موقع لمنتجاتها في السوق يجب عليها معرفة العوامل الرئيسية المؤثرة في تحديد الموقع الذهني والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- جودة المنتج: إذا كان المنتج يحتوي على جودة عالية فهذا يترك موقعا مهما في ذهن الزبون.

- سرعة تسليم المنتج: إذا كانت المؤسسة تقوم بتسليم منتجاتها بنفسها لزبائنها فهذا سيمكنها من كسب ثقتهم وبالتالي ولائهم. فمثلا تقوم المؤسسة المتخصصة في بيع الأطعمة السريعة عبر الأنترنت بإيصال الأطعمة بسرعة كبيرة لزبائنها وهذا ما جعلهم يتمسكون بها، إذن بفضل عامل سرعة التسليم ضمنت ولاءهم.

### - الابتكارات المتواصلة:

إذا كانت المؤسسة تقوم بابتكارات جديدة باستمرار فإن علامتها التجارية ستسخ في ذهن زبائنها وسيبتغون بفاغ الصبر عن ما تأتي به من جديد وحديث وهذا ما تقوم به مؤسسة الهاتف النقال Apple والتي تطرح باستمرار هواتف ذكية تملك إبتكارات جديدة تجذب بها الزبائن.

- الخدمة المرافقة للمنتج: يمكن للمؤسسات أن تستعين بعدة خدمات تكون مرافقة لمنتجاتها وتشد بها إنتباه زبائنها مثل تقديم ضمان ما بعد البيع والتكفل بإصلاح المنتج في حالة تعطله.

### - طرح منتجات متميزة:

إن طرح المؤسسة لمنتجات متميزة تميزها عن منافسيها سواء من ناحية التصميم، الألوان، الحجم.. الخ سيجعلها تحتل موقعا في ذهن الزبائن مما يدفعهم إلى شراء منتجاتها.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص326.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن: تبقى عملية تحديد المكانة المناسبة مرهونة بمدى قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون في الحصول عليها.

- الثقة والأمان: لما تقدم المؤسسة منتجات تملك المزايا التي أعلنتها للزبائن وعلى أساس هذه الإعلانات يتم التعامل معها، فإذا وجدوا عند إستخدامهم المنتجات هذه المزايا سيثقون في علامتها التجارية وأما إذا وجدوا العكس فلن يقوموا بعملية الشراء مرة ثانية، أيضا بالنسبة لعامل الأمان يجب على المؤسسة تقديم منتجات صالحة للإستهلاك وغير فاسدة وهذا حتى لا تضر بصحة الزبون.

- الترويج: يجب أن يكون مضمون الترويج الذي تقوم به المؤسسة لمنتجاتها قادرا على التأثير على ذهن الزبون، فإعلان المؤسسة عن تخفيضات للأسعار أو إبراز المزايا الموجودة في منتجها مقارنة بمنتجات المنافسين سيسمح للزبون بإدراك شيء لم يكن منتبها له.

### 2-2- تحديد الأهداف التسويقية:

يتم هنا تحديد أهداف المبيعات، أهداف تخص الزبائن، الحصة السوقية، الربحية لكل سوق مستهدفة، وفي العادة يتم مراجعة هذه الأهداف عاما بعد عام في المستقبل لإحداث فيها تغيرات وهذا في حالة ما إذا حدثت تطورات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

### 2-3- وضع الإستراتيجية المناسبة:

في هذه المرحلة يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمزيج التسويقي وهي تقوم على أساس الوضع التنافسي الذي تريد المؤسسة الوصول إليه في سوقها المستهدفة. ومن الجدير بالذكر أن المزيج التسويقي يتحدد من خلال إختيار المنتج والسعر والمكان وطريقة الترويج، أي بمعنى ما هي المنتجات المراد طرحها، وبأي سعر، وأين، ومن خلال أي وسائل.

**ثانيا. تنفيذ الإستراتيجية:** وهي المرحلة التي عن طريقها توضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على الصياغة، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كانت عملية التنفيذ أكثر فاعلية وتحققت عملية تحويل الإستراتيجية إلى أفعال ملموسة تضمن بقاء واستمرار وتطور المؤسسة، وتحتوي هذه المرحلة على عدة محاور يمكن ذكرها كما يلي:

### - البرنامج:

البرنامج هو مجموعة الخطوات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، هو عبارة عن خطة مؤقتة ويتضمن المراحل التالية:

✓ تحديد المراحل والإجراءات التفصيلية للتنفيذ؛



✓ مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟)؛

✓ تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

- الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج، كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

- الإجراءات: يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية لأنها تصف تفصيلا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز البرامج المحددة. فعلى سبيل المثال قد تضع المؤسسة إجراءات محددة لكيفية التزود بالمواد الأولية من السوق المحلية أو إستيرادها، وقد تتضمن قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم.

### ثالثا. المتابعة والتقييم للإستراتيجية المنفذة:

إن المتابعة والتقييم هما عمليتان للمراقبة تقوم بهما المؤسسة، فالقيام بتنفيذ الإستراتيجية لا يعني نجاح الإستراتيجية بل يجب المرور على هذه المرحلة وهذا لتحقيق النقاط التالية:

➤ تحديد مدى نجاح خيارها الإستراتيجي المطبق في تحقيق غاياتها وأهدافها؛

➤ إكتشاف الإنحرافات المهمة بسرعة وهذا حتى يتسنى للمؤسسة إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الإستراتيجية

وتتجنب الكثير من التكاليف والمخاطر؛

➤ تحقيق النتائج المرغوبة.

### المطلب الرابع: نماذج الإدارة الإستراتيجية

يشير أدب الإدارة الإستراتيجية إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي مراحل الإدارة الإستراتيجية، والتي يمكن التطرق إلى البعض منها بشيء من التفصيل.

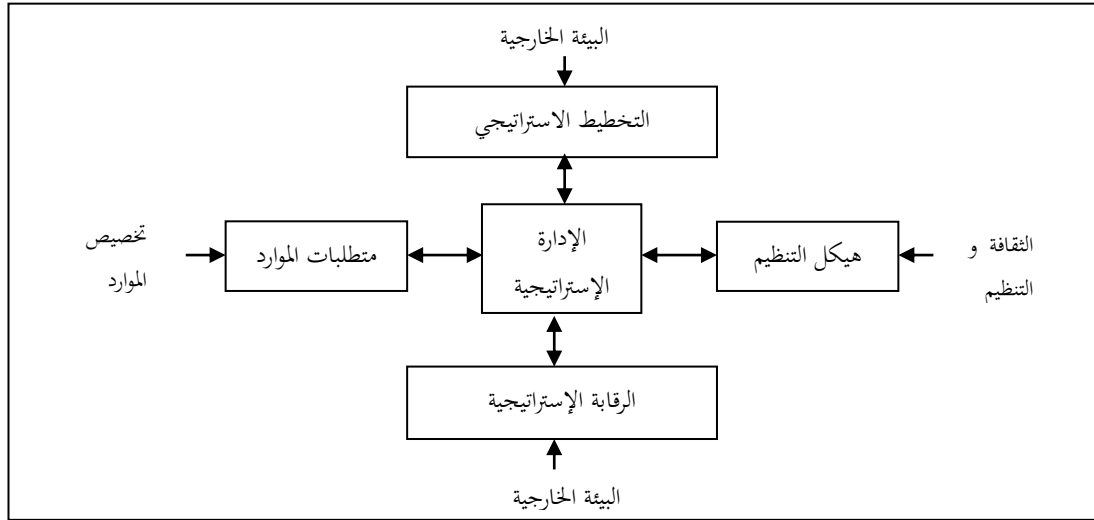
#### أولا. نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية:

لقد قام Rowe وزملائه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث بينوا أن الإدارة الإستراتيجية تركز

إهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين هاتين البيئتين من أجل صياغة

الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المؤسسة. وفيما يلي نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية والذي تبناه Rowe وزملائه وهو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية



**Source :** Row, Alan J. & et ...al. « Strategic Management : A Methodological Approach », 4<sup>th</sup> Ed., Addison-Wesley Publishing Co.Inc, U. S. A., 1994, P29-33.

يتضح لنا من الشكل أن الإدارة الإستراتيجية تقع في حلقة دائرية مستمرة تبدأ من توفير هيكل تنظيمي مناسب وتخصيص الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي من أجل إقتناص الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. وبعدها يتم وضع نظام للرقابة حتى يتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقع تحقيقها، وإذا وجدت بعض الأخطاء فيتم تخصيص الموارد وتصحيح الهيكل التنظيمي من أجل إعادة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق ما كانت المؤسسة ترغب فيه.

كما يتبين لنا من الشكل وجود علاقات تفاعلية ما بين الركائز وهذا ما يوضحه السهم الذي يتجه في كلا من الجهتين والذي يسمح بزيادة فاعلية العمل ويجعل كل الأطراف في هذه الركائز تعمل على تحقيق هدف مشترك وليس كل واحد لديه هدف خاص به. ويمكن شرح كل ركيزة على حدة كما يلي:

### 1- التخطيط الاستراتيجي:

يقوم التخطيط الاستراتيجي على تشخيص الأوضاع السائدة محليا وعالميا ويحدد الفرص والتهديدات، كما يقوم بتشخيص إمكانات المؤسسة الداخلية، ليتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها يسعى لتحليل هذا التشخيص ليقوم بعدها بوضع

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

الإستراتيجيات الملائمة التي تسمح بإستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على إستمرارية، بقاء المؤسسة وجعلها تنبؤاً موقع ريادي في جميع مجالات النشاط.

### أ- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

لقد عرف التخطيط الاستراتيجي بالكثير من التعريفات يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

- عرف Anthony (1965) التخطيط الإستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة، فهو يشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها وعلى السياسات التي تنظم إكتساب واستخدام هذه الموارد".

- عرفه Steiner (1969) بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير وإستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف".

- يعرفه Policastro (2003) على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى ولتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف".

- وقد عرفه الإتحاد الفيدرالي (1997) بأنه "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".

- وتم تعريفه بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي فإنه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية:

➤ أين نذهب في مسيرتنا؟

➤ ما هي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها مع تحديد شروطها وظروفها؟

➤ كيف نصل إلى ما نريد؟"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص8-10.

<sup>2</sup>نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص301.

من خلال التعاريف يتبين لنا أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة تلجأ إليها المؤسسة من أجل تهيئة مستلزمات التعامل مع المستقبل وهذا من خلال القيام بعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الفرص الملائمة التي تحقق الأهداف المسطرة.

### ب- أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده والتي يمكن ذكرها <sup>1</sup>:

- لقد أشار Jones (2002) إلى أن منافع التخطيط الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية إتخاذ القرار.

- فيما يذكر Moore (1998) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه المتمثلة بالآتي:

- ✓ الإجابة على الأسئلة التي تواجه المؤسسة.
  - ✓ يزود المؤسسة بالمعلومات لاتخاذ القرارات في جميع مستوياتها.
  - ✓ يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
  - ✓ يضع أهدافا محددة للانجاز.
  - ✓ يصلح كقناة للإتصال بين العاملين والمسؤولين على المؤسسة مما يسمح بالتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه مؤسستهم وهذا يتم بالسماح لهم بالمشاركة بأفكارهم في عملية إتخاذ القرارات.
  - ✓ تحديد العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجب أن تركز عليها المؤسسة.
  - ✓ تحديد أفضل الوسائل التي يفترض أن تستخدمها المؤسسة للوصول إلى النتائج المرغوبة.<sup>2</sup>
- كما يرى Kovitz وآخرون (2003) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الإستراتيجي، والمتمثلة بالآتي:

- ✓ أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح للمؤسسة، وستكون أفضل من عدم إتباعها لهذا النهج.
- ✓ تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- ✓ تقدم خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
- ✓ تعطي إطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

<sup>1</sup>خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص15-17.

<sup>2</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص81.

- ✓ تقوم بإيجاد بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- ✓ تعزز عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- ✓ تمثل بطاقة معايير للإستخدام وتعزيز النتائج.

### 2- هيكل التنظيم: و الذي يركز على الثقافة والتنظيم الموجودين داخل المؤسسة ويمكن التعرف عليهما كما يلي:

أ- الثقافة: لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تتشكل من تراكم القرارات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وإنعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها، وهناك من عرفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية والإتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه الأخيرة تفردا وخصوصية قياسا بالمؤسسات الأخرى"<sup>1</sup>. و يتضمن تحليل ثقافة المؤسسة الموضوعات التالية:

- السمات العامة لثقافة المؤسسة التي تميزها عن منافسيها.
  - درجة الانفتاح الفكري الذي يسود المؤسسة، ومدى تقبلها للأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة.
  - أسلوب إدراك التغيير، والذي يتمثل في القدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
  - مدى تشجيع الابتكار والمبادرة في اقتراح الأفكار بين أفراد المؤسسة.
  - درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة.
- ب- التنظيم: هو الوظيفة التي تهدف إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة للشخص المناسب، كما أن هذه الوظيفة تساهم في إنجاح تطبيق الإستراتيجية بشكل جيد وهذا من خلال إعتمادها على:

➤ الإفتتاح والتواصل ما بين وظائف المؤسسة، والذي من شأنه أن يؤثر على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم إستثمار الطاقات.

➤ وجود تشابك وتفاعل إيجابي ما بين وظائف المؤسسة وهذا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

### 3- تخصيص الموارد:

حتى يتم تحقيق الأهداف المحددة يجب تخصيص الموارد اللازمة سواء تعلق ذلك بالموارد المادية أو المالية أو البشرية.

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص78.

#### 4- الرقابة الإستراتيجية:

تعني الرقابة الإستراتيجية التأكد من أن تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي قد تمت وفق الخطط التي تم رسمها، كما أنها تسمح باكتشاف الإنحرافات بسرعة وإتخاذ الخطوات التصحيحية من أجل تحقيق أفضل النتائج.

#### ثانيا. مجموعة النماذج المعيارية:

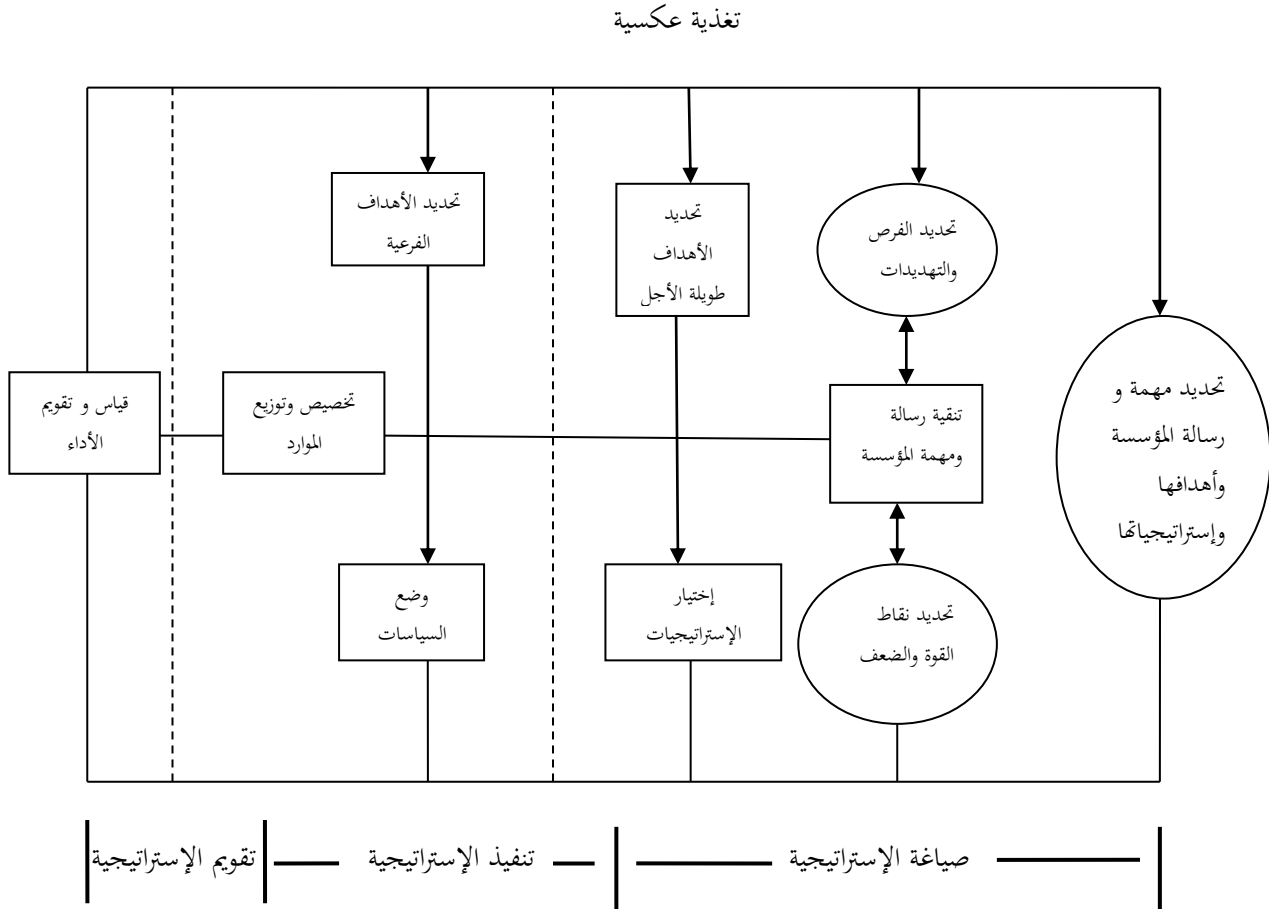
هذه النماذج تبدأ أولا بمرحلة تحديد رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية الأساسية أي أنها تبدأ بتحديد ما ترغب المؤسسة الوصول إليه، ثم بعد ذلك تنطلق في المرحلة الممثلة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومرحلة التحليل ثم تليها مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة لما تم تحقيقه من نتائج الإدارة الإستراتيجية. ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نموذج Sharplin (1985)، نموذج Harvey (1988)، نموذج David (1995)، وغيرها من النماذج.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:<sup>1</sup>

- إنطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، وترى أن الموارد الناقصة لغرض الوصول إلى الصورة المستهدفة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة لغرض حشد جيد لجميع هذه الموارد لتحقيق هذه الأهداف المرغوبة.
- تتبج حرية أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في تقرير مستقبلها المرغوب.
- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا، ونظام القيم السائد فيها.
- البعض من هذه النماذج يعد مثاليا ومعياريًا بعيدا عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلا.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص61.

الشكل رقم (1-4): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)



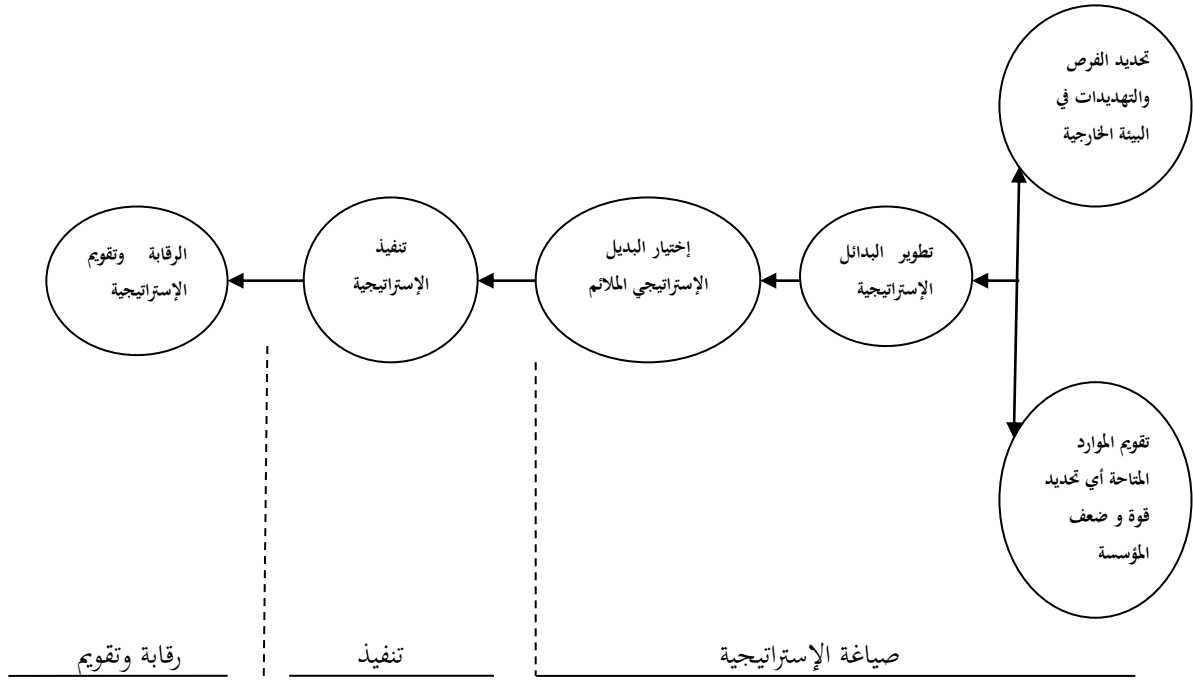
المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 61.

### ثالثاً. مجموعة النماذج العملية (الواقعية):

هناك عدة نماذج التي تفسر مراحل الإدارة الإستراتيجية ، وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئة عمل المؤسسة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية) وقد تم إطلاق عليها إسم النماذج الواقعية بسبب أنها تجري موازنة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة. ترى هذه النماذج أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليها الطابع العقلاني للفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. وأهم هذه النماذج في هذه المجموعة نموذج Justin و Charles (1981)، ونموذج Hunger و Wheelen (2006)، ونموذج Wright وآخرين<sup>1</sup>، وفي أدناه نموذج يمثل المراحل المختلفة لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

الشكل رقم (1-5): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 62.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:<sup>1</sup>

- يغلب عليها الصفة الواقعية، وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة مرتبطة إلى حد كبير بما ينتجه الطرف البيئي الخارجي والإمكانات الداخلية للمؤسسة.
- يكون دور الإدارة العليا محددًا في أغلب الحالات بسبب الإشتراك بالتشخيص والتحليل من قبل المتخصصين والإستشاريين، حيث تجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار من قبل المتخصصين.
- تحاول هذه النماذج أن تعطي إجابات واقعية للإشكالات المطروحة.

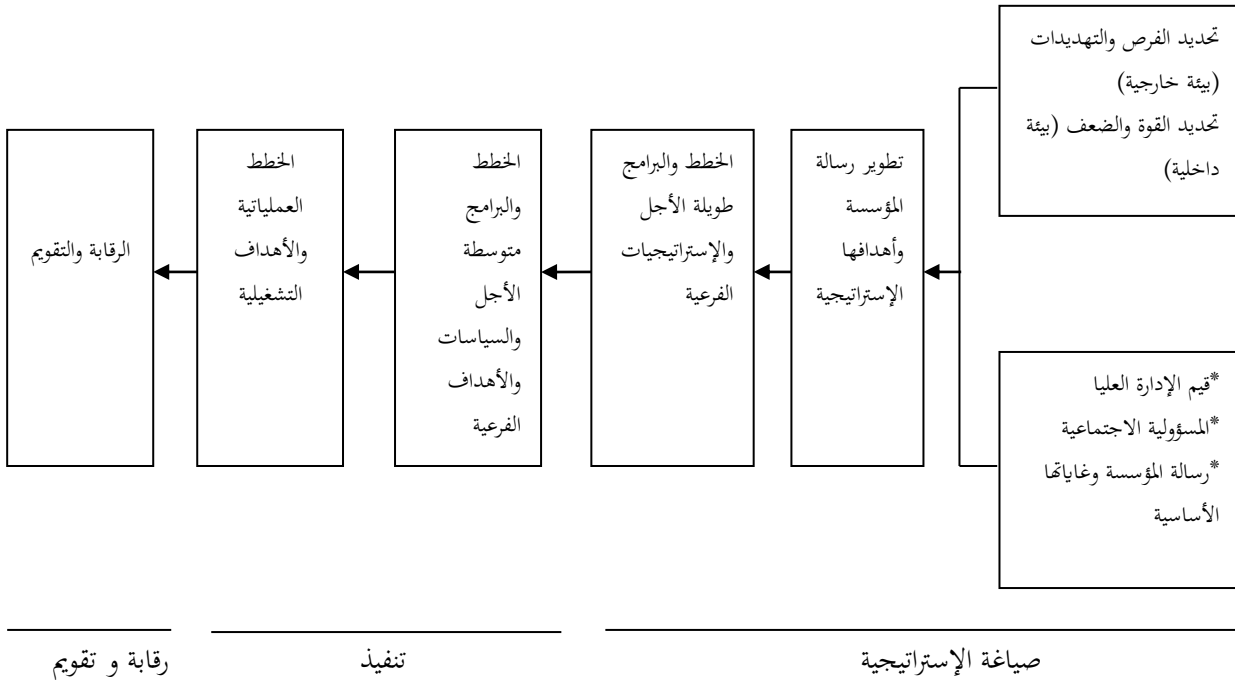
<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 63.



رابعاً. مجموعة النماذج المتوازنة:

تضم هذه النماذج كلا من قواعد النموذجين السابقين، فهي تستفيد من التفكير الحر الذي يشجع على الإبداع، والإستفادة من التحليل الواقعي للبيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية. ولهذا يمكن القول أن هذا النموذج فيه فائدة كبيرة مقارنة بالنماذج السابقة، فمن خلاله لا تعتمد المؤسسة فقط على دراسة الواقع الذي تعيش فيه وهذا بسبب أن بيئة المؤسسة غير مستقرة ومضطربة ومعقدة ما يجعلها تتغير بوتيرة سريعة ولهذا لا يجب على المؤسسة الإكتفاء بدراسة البيئة الحالية بل يجب التفكير في كيفية خلق شيء جديد يمكن من التغلب على التطورات التي تأتي بها البيئة المستقبلية. ومن أهم النماذج في هذه المجموعة Glueck (1978)، نموذج McCarthy وآخرون (1987). وفي أدناه شكل يبين هذه المجموعة ويمثلها.

الشكل رقم (1-6): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

إن ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:<sup>1</sup>

- موازنة الأدوار (الموازنة هنا لا تعني الإعطاء بالقدر نفسه) بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين والتشخيص والدراسات الخاصة ببيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

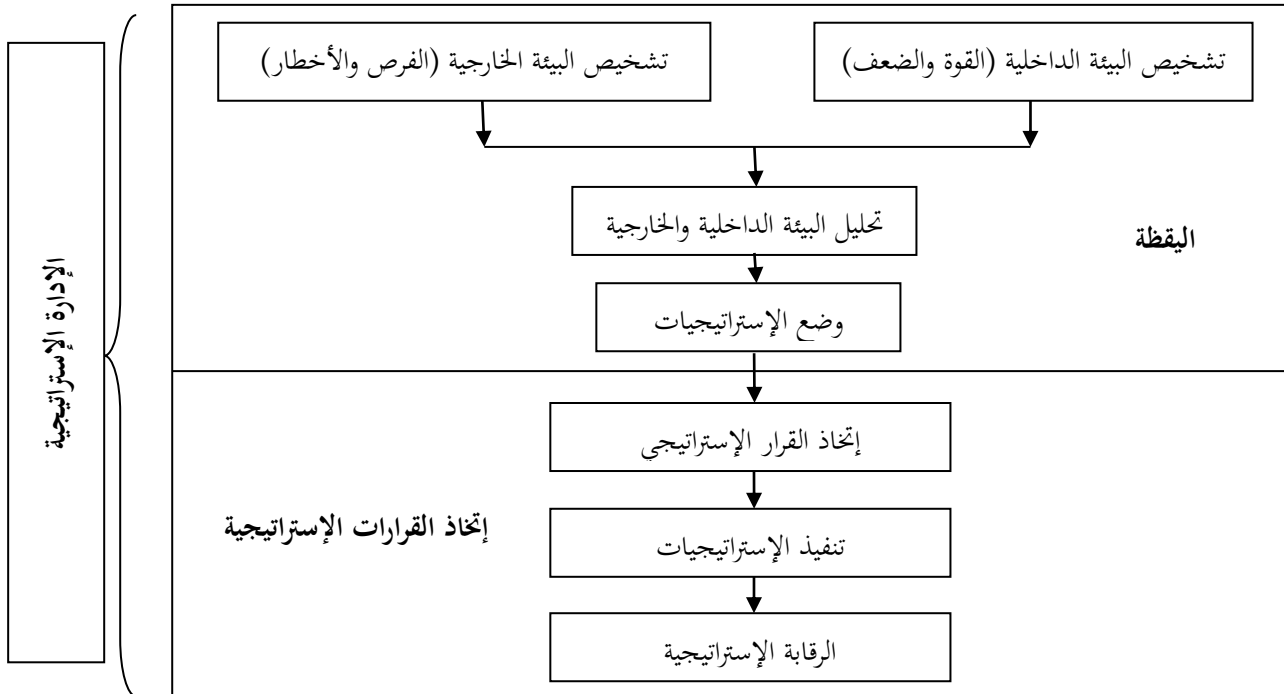
## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- التخلص من قيود الواقعية المميتة والمحدودة التفكير من جانب، ولجم جماع المثالية الغير مستندة إلى واقعية حاملة ومتفتحة الإتجاهات من جانب آخر، ويأتي هذا من خلال الربط بين فلسفتي المثالية والواقعية.
- تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة، فهي تجد أن الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة.

### المطلب الخامس: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية

أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، حيث قسم "Ansoff" سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين، حيث يتم في المرحلة الأولى القيام بتشخيص وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة مما يسمح بصياغة الإستراتيجية التي تسمح بإستخدام نقاط قوة المؤسسة في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وتقليص أو القضاء على نقاط الضعف. كما يتم في المرحلة الثانية وضع وتنفيذ الاستراتيجية التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر "Ansoff":

#### الشكل رقم (1-7): علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعدادي اعتمادا على بحث كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات

الإستراتيجية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص3.

حسب الشكل أعلاه يتضح أن اليقظة الإستراتيجية تقع داخل حقل الإدارة الإستراتيجية وتوفر لهذه الأخيرة المعلومات من أجل إتخاذ القرار الإستراتيجي.

### المبحث الثاني: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

إن العولمة الإقتصادية والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت مؤسساتنا الإقتصادية تواجه بيئة خارجية غير مستقرة، معقدة ودرجة الالاقين بها عالية، وفي ظل هذه البيئة فهي بحاجة إلى ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية بشكل منظم ومستمر يضمن لها المعرفة الجيدة لبيئتها، تحديد الفرص التي تمكنها من فتح أسواق جديدة ومن خلق قيمة مضافة للزبائن تميزها عن المنافسين، الكشف المسبق عن التهديدات، الأزمات والمفاجآت السيئة والتقليل من المخاطر إلى أدنى حد، ويضمن لها كذلك التطور، الإستقرار والإستمرار.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية من الموضوعات الهامة والحديثة نسبيا في إدارة الأعمال، فبعد أن كانت المؤسسة تنتظر حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم ببناء إستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة، فقد أصبحت اليوم بفضل هذه الأداة تتابع بيئتها عن قرب وبصفة مستمرة وتضع الإستراتيجيات التي تسمح لها بالتأثير المسبق في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة.

### أولا. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

لقد حظي مصطلح اليقظة الإستراتيجية بإهتمام عدد كبير من الباحثين والذين حاولوا وضع تعريف له دقيق وشامل، وقبل إستعراض مختلف التعاريف التي قدمت له لا بد من معرفة حقيقة ما تعنيه "اليقظة".

**1- اليقظة:** يمكن أن نعرفها من جانبين وهما:

#### **1-1- الجانب اللغوي:**

مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني التنبيه (عكس النوم)، يقظ: نقول إن شخصا يقظا أي صحا، إنتبه، حذر، فطن للأمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تحليل الجر ، "المعجم العربي الحديث لاروس"، الطبعة الأولى، باريس، مكتبة الأوراس، 1973، ص1305.

### 1-2- الجانب الإصطلاحي:

- حسب Lesca فإن هذه الكلمة تعني بالمعنى الدقيق أن تكون مستيقظا (عكس نائم)، أي أن تكون في حالة قابلية الإستقبال. وأن تكون على إستعداد للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث، دون معرفة بالضبط ما هو هذا الشيء أو من أين يأتي. أن تكون مستعدا للإنتلاق في حالة أدنى إنذار يأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة<sup>1</sup>.
- يعتبر Michel CARTIER اليقظة على أنها : "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"<sup>2</sup>.
- كما تعبر اليقظة عن "مدى الحيلة التي توليها المؤسسة اتجاه عاملها المتغير"<sup>3</sup>.
- كما أنها "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"<sup>4</sup>.
- و بالنسبة ل H.Laurent فإن "اليقظة تظهر كميزة تنافسية، عامل للتنافسية، أو حتى عامل نجاح رئيسي لبعض المؤسسات المهتدة بشكل خاص"<sup>5</sup>.

### 2- اليقظة الإستراتيجية:

فيما يلي يتم عرض لبعض التعاريف لهذا المفهوم:

- Dess و Miller إعتبرا أن اليقظة الإستراتيجية سيرورة تشتمل أكثر من مجرد جمع المعلومات. وهما يعرفونها بأنها "عملية مراقبة وتقييم المعلومات الواردة من البيئة الخارجية ونشرها على أشخاص رئيسيين داخل المؤسسة"<sup>6</sup>.
- François JAKOBIAK (1991) يعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها "ملاحظة وتحليل البيئة متبوعا بنشر جيد التوجيه للمعلومات المختارة، المعالجة والمفيدة لإتحاذ القرار الإستراتيجي"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> LESCA Humbert, « La veille stratégique : la méthode L. E. SCanning, Edition EMS, P3.

<sup>2</sup> عمر ولد عابد و ملين علواطي ، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية - نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمت بالشلف- الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص4.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص4.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص5.

<sup>5</sup> HERMEL Laurent, « Maitriser et pratiquer.....Veille stratégique et intelligence économique », Editions AFNOR, France, P2.

<sup>6</sup> DHAOUI Chedia, « les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'Intelligence Economique MERSIE, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Sciences de l'information et de la communication, P129.

<sup>7</sup> JAKOBIAK. F, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation, 1991, P39.

- بالنسبة لـ Aguilar فإنه يشبه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بـ "رادار السفينة"، لأنها تعمل على إستباق الأحداث والذي يتيح لها القدرة على التصرف قبل فوات الأوان<sup>1</sup>.
- كما يعرفها Lesca (1994) على أنها "سيرورة معلوماتية تقوم المؤسسة من خلالها بالإستماع الإستباقي للإشارات وليبيتها بهدف إبداعي الذي يتمثل في إكتشاف الفرص والحد من عدم التأكد"<sup>2</sup>.
- كما يحاول هذا المؤلف تسليط الضوء على عناصر معينة تفسر اليقظة الإستراتيجية<sup>3</sup>:
  - اليقظة الإستراتيجية هي عملية إستباق وإكتشاف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة؛
  - اليقظة الإستراتيجية تسمح باكتشاف الفرص والتقليل من الأخطار والقدرة على التصرف في الوقت المناسب؛
  - اليقظة الإستراتيجية هي عملية ذكاء جماعي لأنها تتم من خلال جمع الإشارات المعلنة عن حدوث أي حدث مستقبلي والقيام بعدها بتحويل هذه الإشارات بذكاء جماعي من خلال مساعدة واشتراك عدة متيقظين مؤهلين، إلى إستغلال فرصة أو مواجهة تهديد.
- يشير أيضا Caron و Lesca (1995) أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر "سيرورة معلوماتية تقوم من خلالها المؤسسة بإكتشاف ومعالجة الإشارات المعلنة عن الأحداث التي من المحتمل أن تؤثر على إستدامتها"<sup>4</sup>.
- وذكر Pateyron (1998) أن اليقظة الإستراتيجية يمكن تعريفها بأنها "البحث عن المعلومات بإستخدام الحذر المستمر والمراقبة الدائمة للبيئة، وهذا البحث يكون لأغراض إستراتيجية"<sup>5</sup>.
- كما يعرفها Lesca (1997) بأنها "سيرورة جماعية مستمرة من خلالها يقوم مجموعة من الأفراد بتعقب المعلومات بطريقة إرادية، والتي تكون ذات طابع إستباقي وتتعلق بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن ثم يقومون بإستخدامها في خلق فرص أعمال والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, France, P2.

<sup>2</sup> LESCA. H, « Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise », S G, N°20, Vol 5, P32.

<sup>3</sup> LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit, P1-2.

<sup>4</sup> José Audet, « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, P4.

<sup>5</sup> PATEYRON. E, « La veille stratégique », Economica, 1998, P13.

<sup>6</sup> LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », P1.

- حسب Laurent اليقظة الإستراتيجية "ما هي إلا عملية تسمح بمتابعة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة إستراتيجيتها، تكيفها و إستباقها للتغيرات التي ستحدث في هذه البيئة، مما يمكنها من استشراف المستقبل وضمان مستواها التنافسي، وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعّة أو التي تمّ تعقبها عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لإستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها والتقليل من آثارها. إذن، فاليقظة الإستراتيجية تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة"<sup>1</sup>.
- وحسب Robert Salmon و Yolaine de Linareres فإن: "اليقظة هي فعل يحتوي على تنظيم، جمع، إنتقاء ونشر المعلومات الكفيلة بتعزيز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.
- بالنسبة لMockler (1992) فإن اليقظة الإستراتيجية "تعتبر اليوم الداعم الذي لا غنى عنه في اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل الأجل"<sup>3</sup>.
- طبقا للمعيار التجريبي الفرنسي للجمعية الفرنسية للقياس "Association française de normalisation-AFNOR"، فإن اليقظة الإستراتيجية هي "نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، ويهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية، التجارية... الخ وهذا من أجل إستباق التطورات"<sup>4</sup>.
- ويعرفها Josée Audet بأنها "العملية التي من خلالها يقوم أعضاء المؤسسة بجمع، تبادل المعلومات، وإعطاء معنى للمعلومة المنتسبة للبيئة الخارجية للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف تغذية عملية التفكير الإستراتيجي لمسييري المؤسسة. وتتم اليقظة الإستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين،....)، وأيضا المنتسبة لبيئة الأعمال بصفة عامة (البيئة الإقتصادية، القانونية، السياسية، الإجتماعية و الثقافية.....الخ)"<sup>5</sup>.
- كما عرفها Lesca (2003) بأنها "سرورة جماعية، نشاط قبلي ( proactif ) ومستمر، ومن خلالها يقوم أعضاء المؤسسة بطريقة إرادية بتعقب واستخدام المعلومات التي تخص بيئتها الخارجية والتغيرات التي من الممكن أن تحدث، وهذا

<sup>1</sup>سهام توراي و سارة موساوي ، "التموضع الإستراتيجي: نتيجة العلاقة الإعتمادية بين مقارنة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية"، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، العدد الثالث، 2018، ص134.

<sup>2</sup>GUY Massé, FRANÇOISE Thibaut, Op-Cit, P248.

<sup>3</sup>VERNA gerard, « La veille technologique : une « ARDENTE NECESSITE (1) », Op-Cit, P10.

<sup>4</sup>HERMEL. L, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique », Paris, Afnor, 2001, P2.

<sup>5</sup>ضياء الدين زواو ، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2012-2013، ص3.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

بهدف خلق فرص أعمال، إبداع، التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة، تجنب المفاجآت الإستراتيجية، تقليل المخاطر وعدم اليقين بصفة عامة والسماح للمؤسسة بالتصرف السريع، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف<sup>1</sup>.

- اليقظة الإستراتيجية حسب Reix (2000) هي "الإستعلام عن سلوكيات المنافسين، الإبتكارات التكنولوجية، مراقبة الإستراتيجيات، معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة، كما تعني أيضا تنظيم مهم، ملاحظة المعلومات وإختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة"<sup>2</sup>.
- حسب Caron-Fason و N. Lesca (2006)، فإن اليقظة الإستراتيجية تتشكل من جمع وتحليل بيانات حول جوانب أساسية من البيئة الخارجية، وهذا من أجل مساعدة الإدارة في حماية المنظمة في المستقبل"<sup>3</sup>.
- كما عرفها Michel Porter بأنها "تعمل على تزويد المؤسسة بالمعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب"<sup>4</sup>.
- وعرف F. Jakobiak (1992) اليقظة الإستراتيجية بأنها "ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة من أجل إكتشاف التهديدات وإغتنام فرص التطوير"<sup>5</sup>.
- حسب P. Besson (1994): "إن اليقظة الإستراتيجية قبل كل شيء هي الإلتقاء ما بين الجهل والإرادة وهذا ما يسمح بالتححرر من الجهل"<sup>6</sup>، هذا الجهل يتأتى من عدم معرفة المؤسسة لما يجري في بيئتها ومن المستقبل الذي يبقى مجهولا في ظل بيئة غير مستقرة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة غير محددة مع الزمن ومع هذا يمكن تحديدها، إلا أنه من الأفضل أن لا تنقطع بدليل عدم إستقرار البيئة الخارجية للمؤسسة، كما أنها تعمل على مراقبة هذه البيئة وهذا من أجل الحصول على المعلومات الإستراتيجية التي تمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة، تكوين رؤية شاملة للتحديات التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة في مستقبلها، وتعمل أيضا على إلتقاط الإشارات المعلنة عن تغيرات عظمى مستقبلا، ليتم بعدها معالجة هذه الإشارات وتحويلها إلى معلومات يتم على أساسها إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمكن من

<sup>1</sup> LESCA. H, « Veille stratégique : la méthode L. E. SCAnning », éd EMS, 2003, P27.

<sup>2</sup> عمر ولد عابد و ملين علواطي ، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>3</sup> BUITRAGO HURTADO Alex Fernando, « Aide à la prise de décision stratégique.....,2014, P3.

<sup>4</sup> ROUACH Daniel, « la veille technologique et l'intelligence économique », ITCIS EDITIONS, 5<sup>ème</sup> édition, France, 2010, P5-6.

<sup>5</sup> VERNA Gérard, Op-Cit, P4.

<sup>6</sup> ROUACH Daniel, « La veille technologique et l'intelligence économique », 5<sup>ème</sup> édition, 2010, Paris, P9.

إغتنام الفرص قبل المنافسين، تجنب التهديدات، تفادي الأزمة بأقل الأضرار، إستدامة المؤسسة وتطورها. وحسب Rouach و Salmon (1999) فإنه: "حتى تتمكن المؤسسات من مواجهة حالة عدم اليقين والتقلبات البيئية يجب عليها القيام بالمسح المستمر (scruter sans cesse) للبيئة وإدارة المعلومات الإستراتيجية التي يمكن أن توضح الخيارات الإستراتيجية وتوجه القرارات".<sup>1</sup>

### 3- تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

لقد أتى Lesca. H بمصطلح اليقظة التوقعية الإستراتيجية-الذكاء الجماعي -Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective (VAS-IC) وهو مستمد من مصطلح اليقظة الإستراتيجية، وقد عرفه كالآتي: "هو سيورة جماعية وإستباقية تقوم من خلالها المؤسسة بالإنصات والانتباه بإستمرار لبيئتها الإجتماعية-الإقتصادية وهذا من أجل إستباق التغيرات التي يحتمل أن تحدث مستقبلا والحصول على فرصة أو تجنب خطر وتعزيز قدراتها التنافسية المستدامة. هذه السيورة تتعقب الإشارات الضعيفة التي من المحتمل أن توحى بشيء لم يحدث بعد وذلك لاهتمامها بالمعلومات الإستباقية ، وينبغي لها أن تقدم رؤى ثاقبة عن المستقبل، لا عن الماضي أو الحاضر. اليقظة الإستراتيجية تهتم بالإشارات القوية والإشارات الضعيفة، أما VAS-IC فهي تهتم فقط بالإشارات الضعيفة".

### ثانيا. خصائص اليقظة الإستراتيجية:

إن نظام اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة يتميز بمجموعة من الخصائص والتي تم إستخلاصها من التعاريف المختلفة المقدمة ويمكن ذكرها كما يلي:<sup>2</sup>

- عملية إستراتيجية:

حسب H.Lesca فإن كلمة إستراتيجية ترتبط باليقظة للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها لا تتعلق بالعمليات الحالية أو المتكررة، وإنما هي تدعم اتخاذ القرارات التي لها الخصائص التالية: قرارات غير متكررة، غير مألوفة ولا توجد قرارات مثلها تكون مثبتة بالتجربة، قرارات لها تأثير كبير على قدرة المؤسسة التنافسية وإستدامتها، كما أنها تستخدم معلومات ذات بعد إبداعي، فعلى

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P128.

<sup>2</sup> LESCA. H, « La veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, France, P 1-2.



## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

سبيل المثال يشكل إختيار مورد جديد أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الصناعية، في حين أن إبرام طلبية هي عملية متكررة وليست لها أهمية إستراتيجية.

– **عملية تطوعية (إرادية):** يمكن أن نفهمها من خلال النقاط التالية:

■ لما نقارن اليقظة الإستراتيجية بالمحاسبة، فإن هذه الأخيرة تعتبر نظام معلوماتي للمؤسسة. كما أنها إجبارية ومنظمة بواسطة مختلف القوانين وهو ما يجعل هذا النظام لا ينتج عن جهد إرادي للمؤسسة.

■ ولكون هدف اليقظة الإستراتيجية هدف إبداعي، فلا يمكن أن تكون هذه اليقظة عملاً محدوداً يتمثل في الرصد البسيط للبيئة، وإنما تعتبر عملاً إرادياً يتجه نحو جمع المعلومات الإستباقية مع إستخدام الإنتباه الحاد وتنشيط كل الحواس (سواء الأذن، الأعين،... الخ) عند رصد البيئة الخارجية.

– **عملية متعلقة بالبيئة:** اليقظة الإستراتيجية نظام موجه لبيئة المؤسسة، فكون هذه الأخيرة تتألف من عدة متعاملين نشيطين وتتمتع بالديناميكية والتعقيد، فإن المؤسسة ملزمة بالإلمام بها ومعرفة كل التغيرات التي يمكن تطراً عليها.

– **عملية منسئة للإبداع:**

إن اليقظة الإستراتيجية تقوم بجمع إشارات الإنذار المبكر وتفسيرها لإنشاء رؤية إبداعية، كما أن عملية التفسير والإبداع يعتمدان على الإشارات المنتقاة من البيئة، تجربة الأشخاص الذين يفسرون المعلومات وعلى المعارف المخزنة في جميع مذكرات المؤسسة (مذكرات رسمية وذاكرة الأفراد).

– **الذكاء الجماعي:**

إن اليقظة الإستراتيجية هي عمل جماعي لأنها تضم مجموعة من الأفراد يقومون برصد الإشارات من البيئة ويستخدمون خبرتهم لتفسيرها ويتفاعلون مع بعض من أجل خلق معنى لهذه الإشارات، مع إحترام قواعد سلوك العمل الجماعي.

– **عملية إستباقية (anticipation):**

إن اليقظة الإستراتيجية هي عملية إستباقية لأنها تهتم بجمع المعلومات وتحليلها للكشف عن التغيرات وعلى وجه الخصوص الإنقطاعات (الإستمراية) التي يمكن أن تحدث في البيئة المستقبلية للمؤسسة. كما أن المعلومات التي تهتم بها يجب أن توفر رؤى عن المستقبل وليس الماضي أو الحاضر. هناك طريقتان للنظر إلى المستقبل :

❖ **الطريقة الأولى:** تركز على جمع المعلومات من الماضي وإجراء عملية إستقراء لها من أجل التنبؤ بما سيحصل مستقبلا. هذه الطريقة تشبه النظر إلى المستقبل "في مرآة الرؤية الخلفية" للسيارة، وهي ليست مناسبة لإستباق التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

❖ **الطريقة الثانية:** هي البحث عن المعلومات المعلنة مسبقا عن التغيرات الجديدة التي ستحدث في البيئة. ولقد دعا إلى هذا التوجه "Ansoff" حين قدم مفهوم "الإدارة الإستراتيجية" وتحدث عن "الإشارات الضعيفة". إن البقظة الإستراتيجية تركز على الطريقة الثانية للإستباق بسبب إتمادها على مفهوم إشارات الإنذار المبكر، وهذا ما يجعلنا نقول أن نوع المعلومات المطلوبة هنا والمعالجات التي يمكن تطبيقها تختلف كثيرا عن تلك المستخدمة للقيام بالتنبؤ للمستقبل.

### ثالثا. عناصر البقظة الإستراتيجية:

حتى تنجح البقظة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها فإنها تشترط العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تحليل مسبق للمجالات التي قد تتعرض فيها المؤسسة؛
- تحديد المؤشرات التي تخضع للمراقبة ومصادر المعلومات؛
- تعيين الأشخاص المكلفين بالمراقبة ووضع شبكة للملاحظة ومراكز تلحق بمهية مركزية داخل المؤسسة؛
- تحديد وسائل وقنوات الإتصال بين شبكة الملاحظة ومراكز إتخاذ القرار؛
- توفير نظام معلومات يضمن إستقبال ومعالجة المعلومات الناتجة عن البيئة.

### رابعا. الذكاء الإقتصادي:

يعد الذكاء الإقتصادي من بين المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الأدبيات الفرانكفونية وفي ميدان الأعمال، ولقد أتى هذا المصطلح لمعالجة النقص أو المحدودية التي عرفها مصطلح البقظة الإستراتيجية، وحتى يتم التعرف أكثر عليه يجب المرور أولا بإعطاء تعريف له ثم تقديم مكوناته ومن ثم التطرق للعلاقة التي تربطه مع البقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون، "البقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية"، مجلة العلوم الإقتصادية، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2005، ص158.

### 1- تعريف الذكاء الاقتصادي:

قصد فهم مصطلح الذكاء الاقتصادي سنورد أهم التعاريف المقدمة له كما يلي:

- قدمت مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا عام 1994 تعريفا للذكاء الإقتصادي وهو يعد من التعاريف الأولى، ويمكن تقديمه كما يلي: "مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث عن المعلومات، معالجتها وتوزيعها بهدف إستغلال المعلومات التي تفيد المتعاملين الإقتصاديين ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة في ظل أفضل شروط الجودة، الآجال والتكلفة".<sup>1</sup>

-عرف معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني في عام 2000 الذكاء الاقتصادي بأنه : "منهج منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، لتحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة للتحكم في بيئتها (الفرص والتحديات)، وهو كذلك عملية مساعدة لدعم القرارات بإستخدام أدوات خاصة".<sup>2</sup>

-وقد عرف Juillet Alain المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 الذكاء الاقتصادي بأنه: "التحكم وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع المتعاملين الإقتصاديين من أجل الوصول إلى".<sup>3</sup>

1. المنافسة في المجال الاقتصادي؛

2. الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات؛

3. تعزيز سياسة التأثير."

- وحسب Baumard Philippe و Christian Harbulot فإن "الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن المراقبة، ولكنه عملية هجومية ودفاعية في إستخدام المعلومة. والغرض منه هو الربط بين العديد من المجالات والميادين لخدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه وسيلة للربط بين النشاط والمعرفة للمؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fadila Fenni, « L'intelligence économique ou la veille stratégique : quelle est la différence et quelle est la réalité de pratique en Algérie ? », Revue EL- Acil pour les recherches économiques et administratives, Volume 4, N° 1, 2020 , P410.

<sup>2</sup>BOURNOIS. F, ROMANI. P. J, « l'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises », édition economica, paris, 2000, p 62.

<sup>3</sup>شمس ضيات خلفاوي، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، جامعة عنابة، ص227.

<sup>4</sup>نفس المرجع، ص228.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- كما يعرف الذكاء الاقتصادي حسب المديرية العامة للذكاء الاقتصادي - دراسات وإستشراف (2010): "بأنه مجموعة من الأفعال التي ترصد البيئة الوطنية والدولية بهدف جمع، معالجة، تحليل ونشر أي معلومة مفيدة للمتعاملين الإقتصاديين، وهو يعمل على حماية (أمن) المعلومات التي تم إنتاجها وإستخدامها في أفعال التأثير والضغط (Lobbying)".<sup>1</sup>

- لقد قام الوزير الأول الفرنسي François Fillon بتوجيه رسالة إلى الوزراء في 15 سبتمبر 2011 يؤكد فيها على دور الذكاء الإقتصادي داخل الدولة، وقد عرفه من وجهة نظر وظيفية بأنه "يتألف من جمع المعلومات الإقتصادية الإستراتيجية وتحليلها، تقييمها وحمايتها، وهذا من أجل تعزيز القدرة التنافسية للدولة، للمؤسسة أو مؤسسة بحثية"، من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الذكاء الإقتصادي على مستوى الدولة هو عنصر من السياسة الإقتصادية التي تسهم في كل من النمو ودعم العمالة في البلد، ومن أجل تنظيمه تم وضع 3 محاور:<sup>2</sup>

- **اليقظة الإستراتيجية:** يجب أن تكون لدى الدولة كفاءات بشرية من أجل جمع المعلومات ومعالجتها، والمعلومات المجمعة هنا لديها هدفين وهما إعلام وإنذار السلطات الإدارية العليا والمؤسسات.
  - دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، تطوير تأثير فرنسا في الهيئات الإدارية الدولية ودعم المؤسسات من أجل الإستثمار في الخارج والتصدير.
  - أخيراً، يظل الأمن الإقتصادي أساسي للدولة، فمن خلاله يمكن لهذه الأخيرة أن تحدد من أوجه الضعف في الموروث الإقتصادي، سمعة ورأس مال المؤسسات.
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الذكاء الإقتصادي هو نهج منظم يهدف إلى خدمة الدولة والمؤسسات من خلال مساعدتها في بناء المستقبل، وعمله يكمن في فهم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للبلد من أجل إستغلال أهم الفرص الإستراتيجية وإستباق التغيرات البيئية المستقبلية وتجنب أهم التهديدات التي يمكن أن تهدد استقرار البلد مستقبلاً وتستنفد إحتياطي الصرف لديه، ويمكن القول أن هذا النهج مصمم لتقليل المخاطر وحالة عدم اليقين التي تكتنف المستقبل.

<sup>1</sup>BAAZIZ Abdelkader, QUONIAM Luc, REYMOND David, « Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion », Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité, May 2014, Alger, Algérie. P8.

<sup>2</sup>HARRIET Loïc, « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Bordeaux, 2014, p68-69.

## 2- مكونات الذكاء الإقتصادي:

يرتكز الذكاء الاقتصادي على ثلاث ركائز يمكن ذكرها كما يلي:

- أ- اليقظة الإستراتيجية: تعمل على جمع المعلومات ومعالجتها من أجل فهم البيئة الخارجية وإستغلال الفرص وإستباق المخاطر.
- ب- الحماية: إن نشاطات الذكاء الإقتصادي المتضمنة جمع المعلومات، تحليلها، توزيعها وإستغلال النافع منها لصالح مشروع ما، تتطلب توفير الحماية للمعلومات للحفاظ عليها كإرث للدولة والدفاع عنها في ظل ظروف المنافسة. ويمكن تعريف أمن المعلومات على أنه "الوسائل والإمكانيات النشطة والدفاعية التي تضمن حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها". وحسب كل من "بوحسان، بوعشة ومهري" فإن هذه المرحلة تهدف إلى الحفاظ على الموارد المعرفية للدولة وحمايتها من التهديدات.<sup>1</sup>

إن عملية حماية الإرث المعلوماتي ضرورية للدولة لأنها تشمل ما يلي:

- حماية المعلومة الإستراتيجية حتى لا تكون في أيدي الغير مرخص لهم؛
- حماية المعلومات من القرصنة الإلكترونية وعمليات التخريب المتعمدة للمعلومات، حيث تتجسد هذه الأعمال الغير مشروعة في إطلاق فيروسات أو سرقة هوية العاملين لدى الدولة، ويمكن التصدي لهذه الأعمال الأخلاقية بمجموعة من الإجراءات الوقائية من بينها:

✓ حفظ نسخة إحتياطية من الملفات والمجلدات، ففي حالة ما إذا تم فقد المعلومات بسبب الفيروسات فستكون هناك

نسخة منها؛

✓ إستخدام برنامج حماية أمن الأنترنت؛

✓ على القائمين بالنشاط الإلكتروني القيام بمراقبة حركة المواقع الالكترونية الخاصة بالهيئات والمؤسسات الإقتصادية للدولة،

وهذا حتى يتم التأكد من أن موقع الويب الخاص بهم آمن على النحو المطلوب.

<sup>1</sup>سارة كنزة بوحسان، مبارك بوعشة وعبد الحميد مهري، "الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية-، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 51، جامعة قسنطينة2، 2019، ص169.

ج- التأثير: يؤكد Larivet من جانبهِ أن التأثير وظيفة أساسية من وظائف الذكاء الإقتصادي وهي الوظيفة الأكثر نشاطا مقارنة مع الوظائف السابقة، فإذا كانت البقظة تسمح بتشكيل التصور ومراقبة المحيط ومعرفته وتسمح بإثراء المعرفة الذاتية للمؤسسة عن محيطها فإن وظيفة التأثير تأتي كفعل واعي من المؤسسة لتعديل المحيط لصالحها.<sup>1</sup>

إن مرحلة التأثير يتم من خلالها تنفيذ القرارات التي تكون في صالح الدولة ومن خلالها يتم إستعمال المعلومات لإكتساب أحسن مركز في بيئتها الخارجية، وكسب صورة أفضل، كسب التأييد، وعدم إتقان إستراتيجيات التأثير يؤدي بالدولة إلى التفاعل بشكل متأخر أو خاطئ مع الهجمات التي لم تقم بالإستعداد لها بشكل مسبق.<sup>2</sup>

### 3- نماذج الذكاء الإقتصادي:

من أجل توضيح أكثر عمل نظام الذكاء الإقتصادي فسيتم تقديم النموذج الأمريكي والنموذج الياباني للذكاء الإقتصادي.

#### 3-1- نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني:

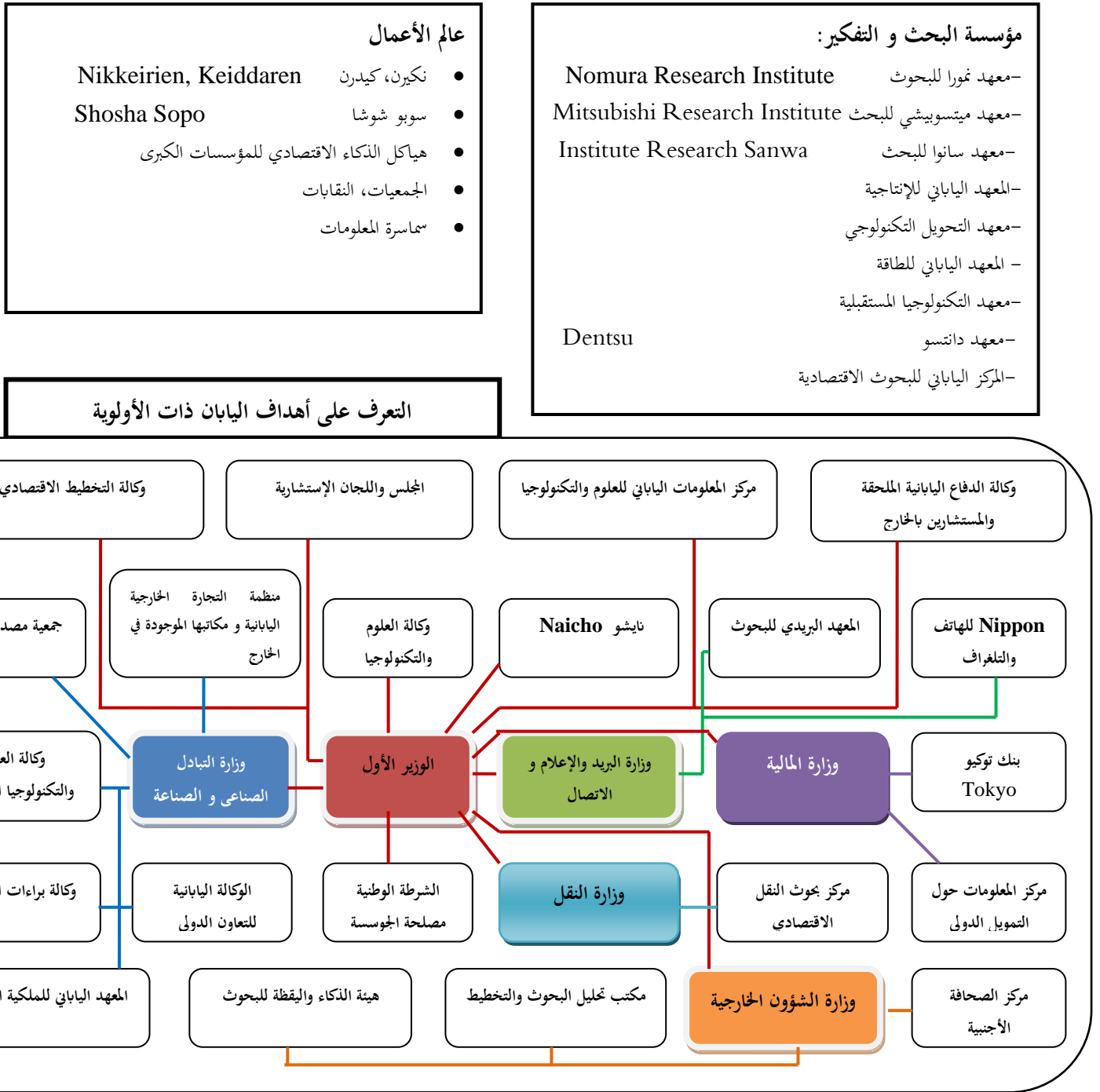
إنتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الإبتكار وهذا من خلال القيام بالتكامل بين الذكاء الإقتصادي والبحث والتطوير، ويتسم نظام الذكاء الإقتصادي الياباني بالإهتمام الكبير بالمعلومة ويعتبرها أداة إستراتيجية لمواجهة التهديدات البيئية ويظهر هذا جليا من خلال حجم الاستثمارات المخصصة في هذا المجال، فالمؤسسات اليابانية تخصص حوالي 1.5% من رقم أعمالها في مجال الذكاء الإقتصادي وتخصص 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال<sup>3</sup>، ويمكن إظهار نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني في الشكل التالي:

<sup>1</sup> الحاج سالم عطية، " الذكاء الإقتصادي في المؤسسة- مرجعية نظرية في بنية المفهوم -"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، مارس 2018، جامعة الجزائر 3، ص282.

<sup>2</sup> سعيد بن دنيدينة، "دور الذكاء الإقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019، ص9.

<sup>3</sup> أحمد بوريش، " الذكاء الإقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات و إستغلال الفرص- دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018، ص257.

الشكل رقم(1-8): نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني



المصدر: رضا تير، "دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر"،

بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر، 2005، ص 05.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

يتضح من الشكل أن نموذج الذكاء الإقتصادي في النظام الياباني يعتمد على ثلاث ركائز وهي: المؤسسات البحثية، عالم الأعمال والوزارات الإقتصادية، وعلى أساسه يتم تحديد الإستراتيجيات العامة والشاملة للبلد التي ترفع من قدرته التنافسية. ولغرض الإلمام بنموذج الذكاء الإقتصادي الياباني نستعرض بشيء من التفصيل مكوناته كما يلي:

### أ- المؤسسات البحثية:

يتضمن النموذج العديد من المؤسسات البحثية والتي تعد الركيزة الأولى التي يعتمد عليها نموذج الذكاء الإقتصادي في اليابان، وهي تتضمن معاهد البحوث والمراكز البحثية التالية:

■ معهد نومورا للبحوث Nomura Research Institute؛

■ معهد ميتسويشي للبحوث Mitsubishi Research Institute؛

■ معهد سانوا للبحوث Sanwa Research Institute؛

■ معهد اليابان للإنتاجية؛

■ معهد اليابان للطاقة؛

■ المعهد دانتسو (Dentsu)؛

■ مركز اليابان للبحوث الاقتصادية؛

■ معهد اليابان للتمويل التكنولوجي؛

■ المعهد الياباني للتكنولوجيا المستقبلية.

**ب- الوزارة الأولى:** هي الركيزة الثانية للذكاء الإقتصادي الياباني وتمثل أعلى سلطة لإتخاذ القرار، ويعمل تحت هذه الوزارة عدة وزارات توفر لها معلومات إقتصادية إستراتيجية، كما أن هذه الوزارة تضمن عدم تداخل الصلاحيات ما بين الوزارات وتمنع وقوع فوضى. تشمل هذه الركيزة ما يلي:

■ **وزارة التبادل الصناعي والصناعة:** تعد هذه الوزارة من أهم الوزارات الإقتصادية بإعتبارها القريبة جدا من المؤسسات

اليابانية العامة والخاصة، فهي توفر لهم المعلومات من أجل الرفع من قدرتهم التنافسية، كما أن نظام الذكاء الإقتصادي

يتمركز في هذه الوزارة وهذا بسبب أنها تملك دور أساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية، إعلامها وتوجيهها. لقد تغير

إسم الوزارة هذه لاحقا إلى وزارة التجارة الدولية والصناعة ويرتبط بهذه الوزارة الوكالات التالية:



- منظمة التجارة الخارجية اليابانية ومكاتبها الموجودة في الخارج؛
- جمعية مصدري الآلات؛
- وكالة العلوم والتكنولوجيا الصناعية؛
- وكالة براءات الإختراع؛
- معهد اليابان للملكية الفكرية؛
- وزارة البريد والإعلام والإتصالات، وتعتمد على جهتين في توفير المعلومات للنظام وهما:
  - المعهد البريدي المتخصص في البحوث؛
  - Nippon للهاتف والتلغراف: هي شركة إتصالات يابانية وهي من يسيطر على قطاع الإتصالات في اليابان، وتعتبر أكبر شركة إتصالات في آسيا والحكومة اليابانية تملك أكثر من ثلث حصتها.<sup>1</sup>
- وزارة المالية، وترتبط بالجهات التالية:
  - بنك طوكيو Tokyo؛
  - مركز المعلومات المتخصص في التمويل الدولي.
- وزارة النقل، وترتبط بالجهة التالية:
  - المركز البحثي للنقل الإقتصادي.
- وزارة الشؤون الخارجية، وترتبط بالجهات التالية:
  - مركز الصحافة الأجنبية؛
  - مكتب تحليل البحوث والتخطيط؛
  - هيئة الذكاء واليقظة للبحوث.
- كما تتضمن وكالات أخرى غير تابعة للوزارات:
  - وكالة العلوم والتكنولوجيا.

<sup>1</sup> موسوعة ويكيبيديا، الموقع الإلكتروني: في إن-إل [https://ar.wikipedia.org/wiki/في\\_إن-إل](https://ar.wikipedia.org/wiki/في_إن-إل) ، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/11.

- ناشيو **Naicho**: هو قسم للإستخبارات يقوم بتحليل سياسات أكبر الدول ذات أهمية بالنسبة لليابان.
- مركز المعلومات الياباني للعلوم والتكنولوجيا.
- وكالة الدفاع اليابانية والممثلات والمستشارين بالخارج.
- المجلس والهيئات الإستشارية.
- وكالة التخطيط الإقتصادي.
- مصلحة الجوسسة المتواجدة بالشرطة الوطنية.

إن هذه الركيزة تمكن اليابان من معرفة أهدافها الأولوية التي يستوجب العمل على تحقيقها من أجل الرفع من إزدهار إقتصاد البلد.

### ج- عالم الأعمال:

يعد عالم الأعمال الركيزة الثالثة التي يعتمد عليها نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني، وهو يشتمل على خمسة هياكل رئيسة والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- كيدرن نيكري **Keidaren Nikkeirie**: تمثل نقابة أرباب العمل في المؤسسات اليابانية؛
- سوبو شاشا **Sopo Shosha**: هي مجموعة من المؤسسات التجارية التي تشتغل في قطاعات مختلفة، وهي تغطي أكثر من 50% من الصادرات وتستورد أكثر من 65% من المنتجات التي يشتريها اليابانيون من الخارج؛<sup>1</sup>
- هيكل الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الكبرى؛
- نقابات العمال والجمعيات؛
- السماسرة المتخصصين بالمعلومات.

من خلال الركائز التي تم ذكرها يتبين لنا أن نظام الذكاء الإقتصادي الياباني يشتمل على منظمات عديدة تعمل كلها نحو هدف واحد وهو توفير معلومات ذات نوعية عالية من أجل إتخاذ قرارات ذكية إقتصادياً وذات بعد إستراتيجي.

<sup>1</sup> موسوعة ويكيبيديا، الموقع الإلكتروني: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sogo\\_shosha](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sogo_shosha)، تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/11.

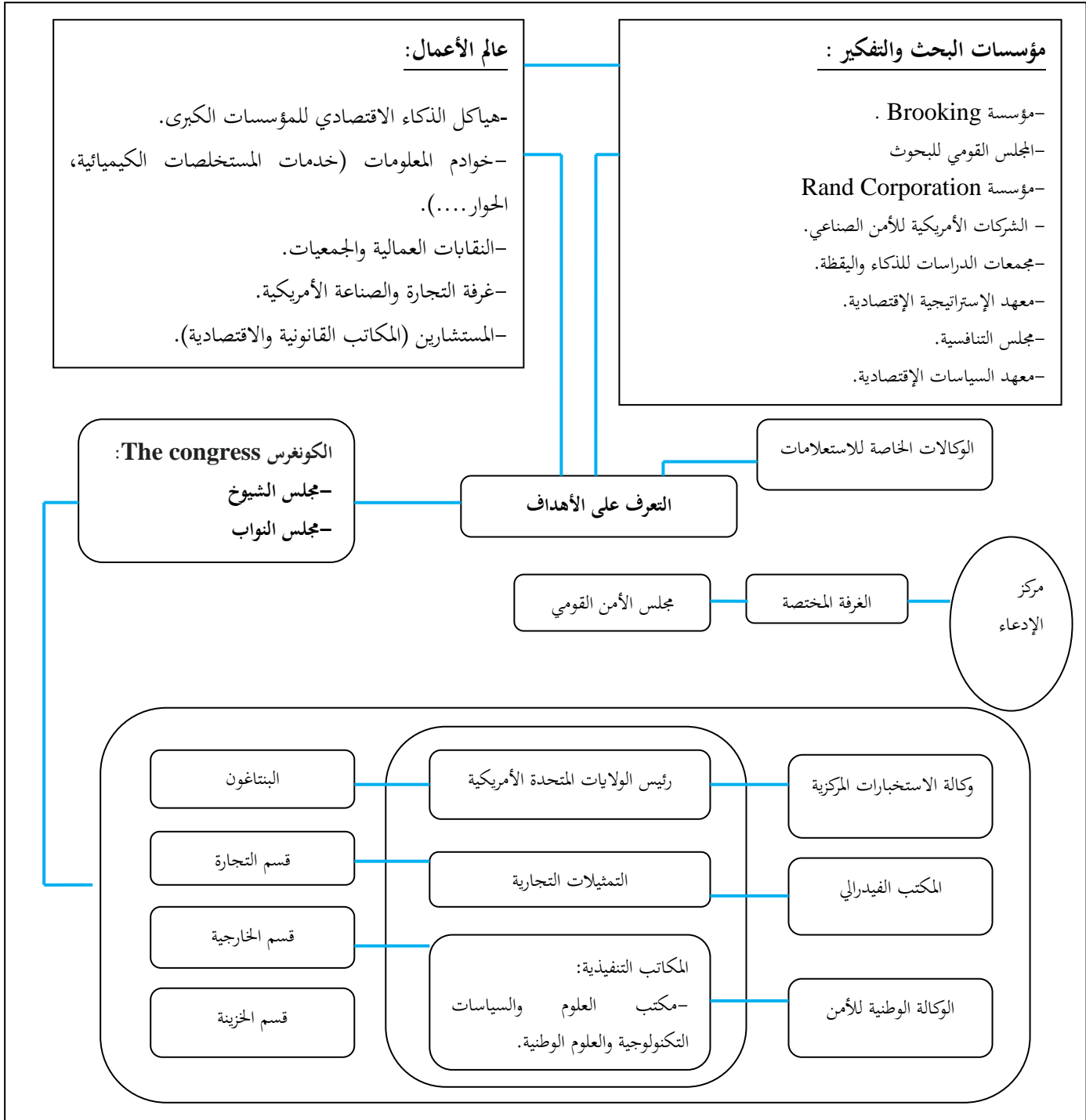
### 3-2- النظام الأمريكي للذكاء الإقتصادي:

لقد عرف كل من اليابان وأوروبا بداية الستينات إزدهارا إقتصاديا ما أدى إلى إشتداد المنافسة مع الولايات المتحدة الأمريكية وهذا ما دفع هذه الأخيرة إلى تبني نظام للذكاء الإقتصادي.

يتوفر الإقتصاد الأمريكي على ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الإقتصادي إلا أنها مشتتة ونادرا ما تشتغل ضمن توجه داعم لسياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني وهذا بسبب طغيان القطاع الخاص على الإقتصاد الأمريكي، إلا أننا نجد العكس في نظام الذكاء الإقتصادي الياباني والذي نجد فيه حضور قوي للدولة وهذا يبرز جليا من خلال الوكالات الموضوعة تحت سلطة الوزراء للرفع من النشاط الإقتصادي.

سيتم عرض النموذج الأمريكي للذكاء الإقتصادي في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): الذكاء الإقتصادي في النموذج الأمريكي



المصدر: رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 07.

من الشكل يتبين لنا أن النموذج الأمريكي يستند على المؤسسات المتخصصة بالبحث والتطوير والوكالات والمكاتب التي ترتبط

فيما بينها لتشكيل مع بعضها نموذج الذكاء الإقتصادي الأمريكي ويمكن ذكرها كما يلي:

أ- مؤسسات البحث والتطوير:

يشتمل النموذج الأمريكي على ثماني جهات مكلفة بمهمة البحث والتطوير وهي:

- مؤسسة Brooking؛
- مجلس البحوث القومي؛
- الشركات الأمريكية المتخصصة بالأمن الصناعي؛
- مؤسسة راند Rand Corporation؛
- مجمع الدراسات للذكاء الإقتصادي واليقظة؛
- معهد الإستراتيجية الإقتصادية؛
- مجلس التنافسية؛
- معهد السياسات الإقتصادية.

هذه الجهات توفر معلومات في مجال البحث والتطوير للمتعاملين الإقتصاديين وتتصل بباقي ركائز النموذج عن طريق التواصل الشبكي حتى تكون هناك سرعة في تبادل المعلومات، كما أنها تستقبل مقترحات المكونات الأخرى المكونة للذكاء الإقتصادي من أجل إستخدامها في تطوير أعمالها.

ب- عالم الأعمال:

يعد عالم الأعمال الركيزة الثانية في هيكل نظام الذكاء الإقتصادي الأمريكي، وهذه الركيزة و الركيزة الأولى يمثلان القلب النابض للإقتصاد الأمريكي. يشتمل عالم الأعمال ما يلي:

- هيكل الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الكبرى؛
- خوادم المعلومات من مثل (دائرة المستخلصات الكيميائية، الحوار...و ما إلى ذلك) وهذا النوع من قواعد البيانات يوفر معلومات، إلا أن بعضها لا يكون بالجان بل يتم بدفع مقابل للوصول للوثائق.
- النقابات العمالية والجمعيات؛
- غرف التجارة والصناعة الأمريكية؛
- الهيئات الإستشارية الإقتصادية والقانونية؛

- السماسرة في مجال المعلومات.
- ج- **الوكالات والمكاتب والأقسام** : وهي تعتبر الركيزة الثالثة لنموذج الذكاء الإقتصادي الأمريكي وتتضمن كل من:
  - وكالة الإستخبارات المركزية الأمريكية والتي ترتبط بشكل مباشر برئيس الولايات المتحدة والبتاغون؛
  - وكالة الأمن الوطنية والتي ترتبط بالمكاتب التنفيذية وقسم الخارجية؛
  - وكالات القطاع الخاص للإستعلامات ؛
  - مجلس الأمن القومي والذي يرتبط بشكل مباشر بمركز الإدعاء العام والغرفة المختصة، ويطلق على هذه الغرفة بغرفة الحرب (War Room) والتي تقوم بالإضافة لمهامها بمتابعة الأسواق وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات.
  - الكونغرس: هو هيئة تشريعية تتكون من غرفتين وهما مجلس الشيوخ وغرفة النواب، وهو يقوم بالمصادقة على القوانين وإقرار الميزانية العمومية، كما أنه مسؤول عن إعتقاد قضاة العدالة والقضاة الفدراليين.
  - المكتب الفدرالي والذي يرتبط بشكل مباشر بالممثلات التجارية وقسم التجارة؛
  - قسم الخزينة.
- كل هذه الركائز تمثل نموذج الذكاء الإقتصادي الأمريكي وجميعها تعمل على توفير المعلومات الإقتصادية الإستراتيجية، والتي على أساسها يتم تحديد الأهداف ذات الأولوية التي يجب على الدولة تحقيقها وهذا للتقليل من عدم اليقين الذي يطغى على المستقبل والرفع من قدرتها التنافسية والقدرة التنافسية لمؤسساتها.
- ومن الشكل يتوضح لنا كذلك أن نظام الذكاء الإقتصادي الأمريكي يتصف بالخصائص التالية<sup>1</sup>:
  - وجود نظام فعال للإستعلام، يعمل على تحسين تدفق المعلومات وإنسيابها على كافة المستويات الحكومية والإقتصادية، التي توفر كم هائل من المعلومات المنظمة والمقننة؛
  - وجود إستراتيجية للضغط والتأثير على مختلف الحكومات، التكتلات الإقليمية، والمنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي...؛
  - وجود منظومة قانونية متكاملة تحافظ على المصالح والمؤسسات الأمريكية من المنافسة الخارجية غير المشروعة، من خلال الحماية الفكرية ومكافحة الجوسسة...؛

<sup>1</sup>منصف مقاويب، "الذكاء الإقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، 133.

- وجود جهاز للوقاية من إستحواذ الإستثمارات الأجنبية على الشركات الأمريكية يستند عمله على القانون الأمريكي الذي يمنع صراحة تغلغل المستثمرين الأجانب في القطاعات الإستراتيجية.
- وَمَا تَقْدَمُ يَتَضَحُ وجود العديد من الفوارق بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني ويمكن حصرها كما يلي:
- ✓ اختلاف المسميات، ففي النموذج الياباني نجد تسمية الوزارات الإقتصادية، في حين أن في النموذج الأمريكي يطلق عليها الممثلات التجارية وأقسام التجارة وقسم الخارجية والخزينة؛
- ✓ وجود عدد من الوكالات الأمنية في النموذج الأمريكي بالمقارنة مع النموذج الياباني الذي يركز كثيرا على الجانب الإقتصادي؛
- ✓ يعتمد النموذج الياباني على الجماعية أي التعاون ما بين الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة وهذا ما يبرر إنشاءها عدة وكالات من مثل: وكالة العلوم والتكنولوجيا الصناعية، وكالة براءات الإختراع، مكاتب جمعية مصدري الآلات... الخ، إلا أن هذا النوع من الوكالات غير موجودة في النموذج الأمريكي بل سنجد مركز الإدعاء التابع للدولة وهو مكلف بمتابعة ورصد مستمر للأسواق العالمية الناشئة وهذا حتى تستفيد منه المؤسسات الخاصة الأمريكية، فالنموذج الأمريكي يعتمد على الفردية أي أن المؤسسات الخاصة هي أساس قوة الإقتصاد الأمريكي.

#### 4- علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

- من أجل تبيان العلاقة ما بين مصطلح "اليقظة الإستراتيجية" ومصطلح "الذكاء الإقتصادي" سيتم التطرق إلى ذكر إتجاهين مختلفين وكل منهما له نظرتة وقناعاته لتفسير هذه العلاقة.
- **الإتجاه الأول:** أصحاب هذا الإتجاه يرون أن مصطلح الذكاء الإقتصادي يطبق على مستوى الدولة ومصطلح اليقظة الإستراتيجية يطبق على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

من بين أصحاب هذا الإتجاه هو H. Lesca والذي يشير إلى أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية ظهر أولا في فرنسا وأتى من علوم التسيير والإدارة الإستراتيجية، إذن فهو أتى من عالم المؤسسات وهذا ما يجعله يطبق على مستوى الإقتصاد الجزئي. أما

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

مصطلح "الدكاء الإقتصادي" فهو أتى نتيجة أعمال فريق عمل للجنة العامة للتخطيط برئاسة Martre Henri، وهو مفهوم مستمد من عالم مديري المؤسسات في مجال التسلح ومن جانب السلطات العمومية.<sup>1</sup>

ويأسف H. Lesca لما ذكره فريق عمل Martre Henri والذي أشار إلى أن كلمة "اليقظة" هي ذات دلالة سلبية بمعنى أنها تعاني النقص مقارنة بالدكاء الإقتصادي<sup>2</sup>، ويرى H. Lesca أن اليقظة الإستراتيجية هي نظام كامل ولا يعاني أي نقص في الفعل الإستراتيجي على مستوى المؤسسة وليس له حدود، وبالنسبة إليه فإن هذه اليقظة هي عملية تبدأ بإستهداف إشارات الإنذار المبكر ثم تأتي مرحلة التعقب ثم تأتي مرحلة الإنتقاء ثم تأتي مرحلة خلق معنى لهذه الإشارات وجعلها أكثر ذكاءاً ثم نشرها لمتخذي القرار، ثم تأتي مرحلة القياس أي تقييم ما تم تحقيقه مع ما كان متوقع، ولهذا يمكن القول أن صلاحيات اليقظة الإستراتيجية لا تنتهي بنشر المعلومات بل تتعدى ذلك بالذهاب بهذه المعلومات نحو الفعل للتأثير في البيئة من أجل عدم ترك المجال للبيئة بأن تؤثر على المؤسسة وتفاجأها، بالإضافة إلى أنها مسؤولة عن متابعة وتقييم آثار الفعل من أجل القيام بالإصلاحات اللازمة في الوقت المناسب.

إن الدكاء الاقتصادي يعني ضمناً التفاعل بين المستويات التالية: المستوى القاعدي (داخل المؤسسة) والمستويات المتوسطة (بين المهنيين، المحليين) والمستويات الوطنية، العابرة للحدود الوطنية أو الدولية transnationaux (المجموعات المتعددة الجنسيات)، ويؤكد فريق العمل للجنة العامة للتخطيط برئاسة Martre Henri على ضرورة وضع شبكة وطنية للدكاء الإقتصادي تربط بين الهيئات العامة والمؤسسات مع تكفل الدولة بتأسيس وقيادة الدكاء الإقتصادي، ومن خلال هذه الشبكة ستعمل المؤسسات والهيئات العامة معاً من أجل الدفاع عن نفسها بفعالية ضد الوكلاء الخارجيين الموجودين على المستوى العالمي<sup>3</sup>. وبمأن الدكاء الإقتصادي يهتم بالمؤسسات سواء العامة أو الخاصة، فهذا ما يجعل اليقظة الإستراتيجية تستفيد من المعلومات التي ينتجها الدكاء الاقتصادي، وهذا ما يجعلنا نقول أن الدكاء الاقتصادي الذي تقوم به الدولة يكمل عمل اليقظة الإستراتيجية الذي تقوم به المؤسسة.

– **الإتجاه الثاني:** أصحاب هذا الإتجاه يرون أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر مكون أساسي للدكاء الاقتصادي وهما يطبقان على نفس المستوى سواء كان ذلك على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة.

<sup>1</sup> LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997, P16, <http://www.veille-strategique.Org.lesca1997>.

<sup>2</sup> Ibid, P16.

<sup>3</sup> Ibid, P16.



## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

إن مصطلح الذكاء الإقتصادي ظهر بعد ما ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يوضح لنا أن الذكاء الاقتصادي أتى حتى يكمل النقص الذي تعانيه اليقظة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تتمثل وظيفتها في جمع، معالجة ونشر المعلومات من أجل إستباق التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة وتنتهي مهمتها، فهي وظيفة أسست من أجل خدمة عملية صنع القرار من خلال عملها بتوجيه وإرشاد المقرر على اتخاذ القرار الجيد، وبهذا يمكن حصر مهمتها في التفكير الاستراتيجي<sup>1</sup>. أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل منها وأوسع من حيث النطاق الذي يأخذه، فهو يتضمن عمل اليقظة أي إعداد وتحضير الفكرة ويتضمن مهمة حماية الفكرة حتى لا يمتلكها منافسوا المؤسسة، وكذلك يتضمن تحويل الفكرة إلى فعل بمعنى آخر مهمته تستمر إلى القيام بالتأثير على البيئة لفائدة المؤسسة، والفكرة إن لم يتم العمل بها فهي بلا جدوى ولا فائدة.

حسب Cohen (2004) فإن اليقظة الإستراتيجية لها دور أقل في الفعل الإستراتيجي وهذا ما يجعلها تتصف بالسلبية، فهي تقوم فقط بالكشف عن الفرص أو الأخطار المستقبلية المحتملة وتوفير معلومات ذات طابع إستراتيجي ولكنها لا تتكفل بعملية تحويل المعلومات إلى فعل وبالتالي عدم تمكنها من تغيير بيئة المؤسسة لعدم قدرتها على ممارسة النفوذ والتأثير، وهذا ما يجعل عملها محدود<sup>2</sup>.

من أصحاب هذا الإتجاه أيضا M. Guy و T. Françoise اللذان يؤكدان أن "اليقظة هي أداة رئيسية، وربما تكون الأكثر إحصاحا من حيث التسلسل الزمني في عملية الذكاء الإقتصادي"<sup>3</sup>.

وبالإضافة إلى ما سبق، يشير P. Baumard (1991) إلى أن اليقظة محدودة ولها دور أقل في إستحداث الفعل من الذكاء الإقتصادي وذلك بقوله: "اليقظة تختلف عن الذكاء حيث أنها لا تغير البيئة التي تلاحظها باستمرار. ولديها دور الكشف في حين أن الذكاء لديه مهمة ضمان تمرکز المؤسسة في البيئة وهذا من خلال إستراتيجية التأثير والإكراه للمتعاملين في هذه البيئة (وهذا من خلال الضغط، الإشهار، الحملة الصحفية)".

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

✓ الذكاء الاقتصادي = اليقظة الإستراتيجية + الحماية + التأثير.

<sup>1</sup> Dhaoui Chedia, Op-Cit, P139.

<sup>2</sup> SABOURIN Vincent , « Veilles et pratiques stratégiques en gestion de l'innovation », Presses de l'Université du Québec, 2022, Canada, P126.

<sup>3</sup> GUY Masse, FRANCOISE Thibaut, « intelligence économique un guide pour une économie de l'intelligence », De Boeck Université, 2001, p248.

✓ الذكاء الإقتصادي أكثر نشاطا وأكثر هجوما لأنه يعتمد على الفعل وهذا ما يؤهله إلى أن يكون أفضل من مصطلح اليقظة الإستراتيجية الذي يكتفي بنشر المعلومات الإستراتيجية لمتخذ القرار.

✓ إن كلا المصطلحين يطبقان على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

✓ اليقظة الإستراتيجية هي مكون أساسي للذكاء الاقتصادي، ولا يمكن لهذا الأخير أن يؤسس بدونها لأن عملها الذي

يتمثل في إنتاج المعلومة الإستراتيجية يبقى هو الأساسي والذي لا غنى عنه، فالذكاء الاقتصادي لا يمكن أن يكون له

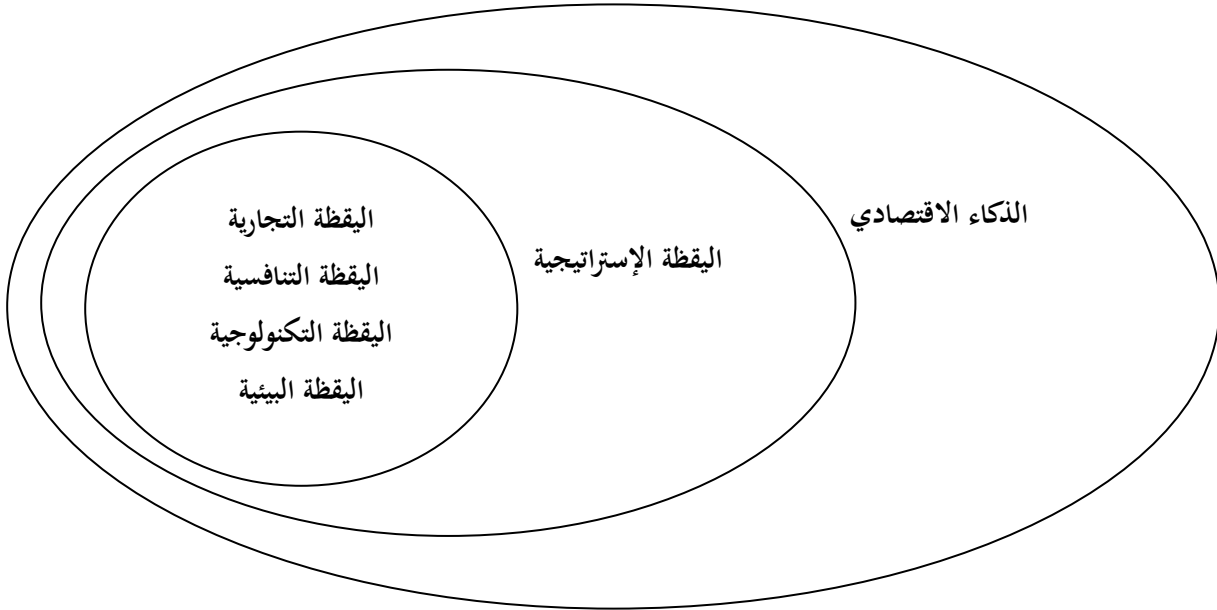
وجود إن لم تكن اليقظة الإستراتيجية موجودة فهذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن اليقظة الإستراتيجية لا يمكن لعملها

أن يطبق على أرض الواقع بالكيفية المخطط لها والجيدة إن لم يكن هناك ذكاء اقتصادي وهذا من خلال عملية التأثير.

✓ إن اليقظة هي أداة أساسية في عملية وضع منهج الذكاء الإقتصادي، أما نظام الذكاء الإقتصادي فهو نظام كامل.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-10): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



**Source :** FENNI Fadila, « L'intelligence économique ou la veille stratégique : quelle est la différence et quelle est la réalité de pratique en Algérie ? », Revue El- Acil pour les recherches économiques et administratives, Volume :4, N°1, Juin2020, P417.

<sup>1</sup>Université de Batna 2, « Economie Numérique et veille stratégique », Le site web : <http://cs.univ-batna2.dz/économie-numérique-et-veille-stratégique>, Date de consultation : le 16/12/2023.

## المطلب الثاني: الجذور التاريخية ومراحل التطور لليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية كمصطلح وكمارسة يعد من المفاهيم الأكثر حداثة مقارنة بمفاهيم أخرى مثل الإدارة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي. فمن خلال الدراسة المسحية التي قامت بها Cohen Corin في عام 2000، تم التعرف على العديد من المصطلحات الموجودة في الأدبيات الأنجلوساكسونية والفرنكفونية، فعند دراسة الأدبيات الأنجلوساكسونية تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف، ومن بين المصطلحات الأكثر تداولاً منذ 1967 هي:

- " المسح البيئي Environmental Scanning "
- " الذكاء التنافسي Competitive intelligence "
- " ذكاء الأعمال Business Intelligence "

وعند مسح الأدبيات الفرنكفونية لذات الفترة، تمكنت الدراسة أيضاً من إحصاء 21 مصطلح مختلف مثل:

▪ " الحذر vigilance "

▪ " المراقبة surveillance "

▪ " اليقظة Veille "

▪ " اليقظة الإستراتيجية Veille Stratégique "

إن الدراسة التي قامت بها C. Cohen شملت فقط دراسة تطور مصطلح اليقظة الإستراتيجية من حيث المصطلحات الأكاديمية، كما أنها محصورة ما بين سنوات 1967-2000، أي أنها لم تدرس قبل 1967 ولهذا قمت بإضافة مراجع أخرى توضح أكثر الجذور التاريخية لمصطلح اليقظة الإستراتيجية كمصطلح أكاديمي.

**أولاً. أصل اليقظة الإستراتيجية هو أصل عسكري:**

الكثير من المؤلفين يرون أن أصل مصطلح اليقظة الإستراتيجية هو عسكري، ومن بينهم (COSTA Nathalie، 2008)؛  
Laurent Hermel، 2010...<sup>2</sup>(الخ)، فهؤلاء المؤلفين يرون أن الإستخبار (le renseignement) والحصول على معلومات

<sup>1</sup>COSTA Nathalie، « Veille et Benchmarking », Edition Ellipes، 2008، paris، P48.

<sup>2</sup>HERMEL Laurent، « Maîtriser et pratiquer.....Veille stratégique et intelligence économique », Editions AFNOR، 2010، France، P1.

عن الخصوم يشكل مهمة أساسية للجيش من أجل الإستعداد للمعركة، وهم يثبتون رأيهم من خلال ما أشار إليه المؤلف الصيني

TZU Sun، الذي كتب في القرن الثالث قبل الميلاد في كتابه المسمى بـ "فن الحرب":

• "الذين لا يعرفون خطة خصومهم، فهم ليسوا مستعدين للتفاوض"<sup>1</sup>.

• "تعرف على عدوك جيدا وتعرف على نفسك، وستنجو من مئات المعارك.

إذا لم تكن تعرف عدوك جيدا، غير أنك تعرف نفسك جيدا، فإن فرصتك في الخسارة والربح متساوية.

إذا لم تكن تعرف عدوك وأيضا نفسك، فسوف تخسر كل معركة"<sup>2</sup>.

وحسب هذا المؤلف فإن الإستخبارات هي المادة الأكثر أهمية في فن الحرب.

### ثانيا. الإستخبارات الأمريكية والبريطانية (1950):

إن الإستخبارات تعرف حسب قاموس Le Petit Robert (2000)<sup>3</sup> بأنها "المعلومات المتعلقة بالعدو"، وتعرف دائرة

الإستخبارات بأنها: "دائرة رسمية للحصول على معلومات تتعلق بالأشخاص أو بحركات العدو"<sup>4</sup>.

وتعد المؤسسات العسكرية أولى المؤسسات التي استخدمت اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر إستخباراتية بعد الحرب العالمية

الثانية، ولقد استعانت هذه المؤسسات بكتاب TZU Sun في البحث عن المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية<sup>5</sup>.

كما يرى Pode (2000) أن وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) (Central Intelligence Agency) كانت أول من

وظف الإستخبارات في تنفيذ إتفاقات الحد من التسلح و ربط صناعات القرارات السياسية بالإستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف

الوكالة دورة الإستخبار بـ "عملية إقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناعة السياسة في صورة إستخبار نهائي

يعتمد في صناعة القرارات"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>TZU Sun, « L'art de la guerre », Flammarion, 1978.

<sup>2</sup>Costa Nathalie, Op-Cit , P48.

<sup>3</sup>Dhaoui Chedia, « les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'Intelligence Economique MERSIE, Thèse de doctorat, Université Nancy 2, Sciences de l'information et de la communication, P54.

<sup>4</sup> معجم المعاني الجامع، الموقع الإلكتروني: /الإستخبار /almany.com/ar/dict/ar-ar/، تاريخ الإطلاع على الموقع: 2022/02/07.

<sup>5</sup> MOINET Nicolas et MARCON Christian, L'intelligence économique, Paris, 2006, P33.

<sup>6</sup>احمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي و خليل إبراهيم إبراهيم، "الإدارة بالذكاء-منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص134.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

لقد دعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان Truman. S , Harry استخدام الإستخبار، فهو الذي أنشأ الوكالة كمنظومة إستخباراتية و Jan Herring الذي أمضى (20) عاما مع الوكالة، ثم أصبح من مؤسسي أكاديمية الذكاء التنافسي والمدير السابق للذكاء في مؤسسة موتورولا Motorola، كما وعمل جورج بوش George Bush مديرا للوكالة قبل أن يصبح رئيسا لأمريكا<sup>1</sup>.  
وبعدما إستخدمت المؤسسات العسكرية مصطلح الإستخبارات، إنتقل هذا المفهوم من الميدان العسكري إلى الميدان الإقتصادي.

### ثالثا. خلايا الذكاء البريطانية والأمريكية (1950):

ظهرت أول أقسام تطبق اليقظة الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، فالضغط التنافسي الذي سببته هذه الحرب جعلت النسيج الإقتصادي أكثر ضعفا. واضطرت المؤسسات في ذلك الوقت إلى التكيف مع بيئتها لضمان بقائها، ولم تعد المؤسسة وحدة معزولة عن بيئتها الخارجية بل هي نظام مفتوح تتفاعل معها للتكيف مع التطورات وضمان استمراريتها. وكانت هذه هي بداية ظهور المجتمع الإستهلاكي والتي أتاحت الوعي بأهمية التسويق لتلبية احتياجات الزبائن الذين تتزايد مطالبهم، وأصبحت الحاجة إلى الاطلاع على المعلومات ضرورة أساسية بالنسبة للمؤسسات ولهذا السبب تم إنشاء خلايا " الذكاء التسويقي marketing intelligence " في بريطانيا العظمى وخلايا "الذكاء التنافسي competitive intelligence " في الولايات المتحدة في سنوات 250<sup>2</sup>.

### رابعا. نظام الذكاء " L'intelligence " H. Luhn ، 1958 :

لقد كان H. Luhn (1958) هو أول من قدم تعريف أكاديمي للذكاء حيث عرفه على أنه " القدرة على فهم العلاقات المتبادلة الموجودة بين الحقائق المتاحة بطريقة ما، وهذا لتوجيه العمل نحو هدف مرغوب"<sup>3</sup>.

كما عرف Hofstadter الذكاء بأنه " القدرة على التصرف بمرونة مع مختلف الحالات، والإستفادة من الظروف المواتية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 134.

<sup>2</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P60-61.

<sup>3</sup> LARIVET Sophie , « Intelligence économique : acceptation française et multi dimensionnalité », Xième Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, P4.

<sup>4</sup> صونية بغتة ، " الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره في صناعة مؤسسة تنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية"، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 99.

كما تم تعريف الذكاء حسب Jean-Claude Paussin و Bernard Besson "هو أداة قادرة على إكتشاف الفرص والتهديدات من أي نوع وهذا في ظل منافسة حادة"<sup>1</sup>.

وعرف أيضا بأنه "القدرة على الفهم، إعطاء معنى؛ القابلية على التكيف مع الوضعية، الإختبار وفقا للظروف؛ القدرة على فهم هذا أو ذلك الشيء؛ القدرة على حل المشاكل" (Larousse، 2004).

وفي إطار مقارنة تقنية، إقترح H. Luhn نظاما آليا لجمع، معالجة (تفسير)، تخزين ونشر المعلومات لصالح المؤسسات والذي سماه "النظام الذكي للأعمال Business Intelligence System"، فهذا المؤلف هو باحث في الإعلام الآلي في مؤسسة IBM وبالنسبة له فإن مرحلة تفسير المعلومات تسمح بخلق معنى للمعلومات وهذا بمهدف منحها قيمة مضافة<sup>2</sup>.

### خامسا. الذكاء التنظيمي:

إن عملية "الذكاء" التي إقترحها H. Luhn نجدها في كتاب H. Wilensky (1967) المعنون تحت إسم "الذكاء التنظيمي: المعارف والسياسات في الحكومة والصناعة Organizational intelligence : Knowledge and policy in gouvernement and industry"، وتتلخص عملية الذكاء حسبه في مهام " جمع، معالجة، تفسير وإيصال المعلومات التقنية والسياسية اللازمة لعملية صنع القرار"<sup>3</sup>.

وقد حدد Wilensky العناصر الثلاثة للذكاء التنظيمي<sup>4</sup>:

- **ذكاء الاتصال:** الذي يشير إلى الشبكات العلائقية وإنشاء الروابط حتى يتسنى للفاعلين جمع المعلومات، معالجتها، نشرها والقيام بأعمال التأثير على البيئة. كما يشمل هذا الذكاء القدرة على معرفة من يقرر، ومن يملك المعلومات، وكيف و متى يتم الوصول إليها، فهو يمثل كفاءة شبكة العلاقات.
- **الذكاء الداخلي:** ويهدف إلى توفر الحذر والمراقبة داخل المؤسسة (la surveillance et la vigilance de l'intérieur de l'entreprise)، كما تهدف إلى ضمان سلامة المؤسسة وأمنها. وفي العادة تركز المعلومات المطلوبة

<sup>1</sup>BESSON Bernard et POSSIN Jean Claude, « Du renseignement à l'intelligence économique ; détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise », Paris, Dunod, 1996, P1.

<sup>2</sup>DHAOUI Chedia, Op-Cit, P61.

<sup>3</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P61.

<sup>4</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P61, et LARIVET Sophie , Op-Cit, P5.

هنا على " الأداء ، السياسة والمعنويات " لوحات المؤسسة ومعلومات حول جماعة من الأقليات التي تحدد الإستقرار (الإضرابات مثلا).

■ ذكاء "الوقائع والأرقام": يهتم بتزويد صانع القرار بالمعلومات التقنية، العلمية، القانونية، الاقتصادية، الديمغرافية، الإجتماعية، الصناعية. ويؤكد Wilensky على أهمية تكنولوجيا المعلومات والقيمة المضافة للمعلومات المقدمة إلى صانعي القرار في هذا الجانب من الذكاء.

كان كتاب Wilensky، الذي نشر في ستينات القرن العشرين والذي كان بمثابة مقدمة لظهور مفهوم اليقظة الإستراتيجية، قد طرح إشكالتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

- أهمية "المعرفة" في الاقتصاد والصناعة باعتبارها محركا استراتيجيا للتطور، التغيير وتنافسية المؤسسات؛
  - الإستراتيجيات الجماعية والتعاون بين الحكومات والمؤسسات في إنتاج معرفة مشتركة للدفاع عن الميزة التنافسية.
- وبالإضافة إلى ذلك، يؤكد Wilensky (1967) أن الذكاء التنظيمي ليس عملية تراكم للمعلومات بل هو عملية إنتاج المعارف من جانب الحكومات والصناعات، والحلول التي يقترحها هي ظهور هياكل إستشارية للتشاور بين القطاع العام والقطاع الخاص في إطار الإستراتيجيات الجماعية<sup>2</sup>.

### سادسا. مفهوم المسح، F. J. AGUILAR (1967)<sup>3</sup>

إن F. J. Aguilar (1967) هو أول من إهتم بعملية مسح "Scruter , Scanning" بيئة المؤسسة وأول من قام بإدخال مفهوم "المسح" في إدارة المؤسسة. وتأتي مساهمة الرئيسية أعقاب النماذج الأولى للتخطيط الاستراتيجي التي قدمها كل من F. F. Gilmore و R.G. Bradenburg (1962)، E.P. Learned، E.R. Chrisensen، K.R. Andrews و D. Guth (1965) و I. Ansoff (1965).

كما إستخدم F. J. Aguilar (1967) مصطلح "الرادار" في كتابه المعنون ب"مسح بيئة الأعمال" ليوضح أن المؤسسة يجب أن يكون لديها نظام مسح لبيئتها وهذا لضمان الحصول على معلومات عن الأحداث، الإتجاهات والتفاعلات البيئية والتي

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P61.

<sup>2</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P61.

<sup>3</sup>DHAOUI Chedia, Op-Cit, P62.

ستشكل المعرفة بما بالنسبة للإطارات ذات المستوى العالي مساعدة في تحديد وفهم التهديدات والفرص الإستراتيجية". ومن خلال هذا القول فإن المراحل الثلاث الرئيسية لنشاط "المسح" تتمثل في:

- الحصول على المعلومات عن البيئة؛
- تحديد وفهم التهديدات ؛
- تحديد وفهم الفرص الإستراتيجية.

كما يعرف Choo (1999) المسح البيئي بأنه "إكتساب وإستخدام المعلومات عن الإتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية، هذا بهدف مساعدة المسير في التخطيط لعمليات مستقبلية للمنظمة". ويشير هذا المؤلف أيضا "لا يشمل المسح المنافسين، الموردين والمستهلكين فحسب، بل أيضا يشمل التكنولوجيا والظروف الإقتصادية، البيئة السياسية والتنظيمية والإتجاهات الإجتماعية والديمغرافية".

إن المؤسسة تقوم بعملية المسح لبيئتها الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، كما تسمح لها بإكتشاف التغيير البيئي الجاري، وتحديد الإشارات الأولى للتغيير البيئي المحتمل.<sup>1</sup>

### سابعا. فرنسا، رائدة اليقظة التكنولوجية (1970):<sup>2</sup>

إذا كان مفهوم اليقظة التكنولوجية هو أول مفهوم يظهر في فرنسا، فالسبب يعود إلى أن فرنسا قادت في الستينات سياسة صناعية تتمحور على قطاعات حساسة مثل : الدفاع ، الطيران ، الطاقة النووية. ولقد انتهجت الدولة الفرنسية سياسة إبداع منذ أوائل السبعينات، فما بين عامي 1971 و 1981 كان G. Thierry المهندس العام للمناجم في وزارة الصناعة مسؤولا عن وضع إستراتيجية للإبداع، كما تأسست الوكالة الوطنية لتقويم البحوث في عام 1979 وشرعت الحكومة في تنفيذ مشروع إقليمي للمساعدة في مجالي التنمية والإبداع، وألزمت المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم إتباع نهج اليقظة التكنولوجية.

كما قامت الدولة الفرنسية بإنشاء منطمتين:

- الوكالات الإقليمية للمعلومات العلمية والتقنية؛

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص145.

<sup>2</sup>DHAOUI Chedia, Op-Cit, P62.



■ الشبكة الوطنية المفوضة عن العلاقات الصناعية.

هاتان المنظمتان مسؤولتان عن تنشيط العلاقات بين الباحثين والصناعيين F.Jakobiak (1991)، Bournois

وP.Romani (2000).

إن العلماء في فرنسا هم أول من فكر في مفهوم "اليقظة" وهذا حسب B. Martinet و Y. M. Marti (1995)، فمن خلال قيامهم بالبحث وجمع المعلومات لممارسة مهنتهم تم التفكير في هذا المصطلح.

ولقد عرف F. Jakobiak (1992) اليقظة التكنولوجية بأنها " ملاحظة وتحليل البيئة متبوعا بنشر جيد التوجيه للمعلومات المختارة، المعالجة والمفيدة لإتخاذ القرار الإستراتيجي".

### ثامنا. إكتشاف الإشارات الضعيفة H. I. Ansoff (1975)<sup>1</sup>:

يعتبر Ansoff (1975) أول من أشار إلى الكشف عن المعلومات غير المدركة تقريبا من البيئة وإلى أهميتها في تجنب المفاجآت الإستراتيجية من جانب المنافسين بشكل خاص والبيئة بشكل عام .

خلال ستينات القرن العشرين، ساهمت عوامل عديدة في تطور تخطيط المؤسسة، خصوصا سرعة التغيرات التقنية، الإقتصادية والتغيرات بشكل عام في البيئة التنافسية للمؤسسة. وقد أدت أحداث غير متوقعة مثل صدمة النفط عام 1973 إلى إدراك عواقب عدم الإستقرار البيئي، فبعد هذه الصدمة لم ينجو تخطيط المؤسسة من موجة الانتقادات، ففي عالم تتغير فيه الأحداث فجأة فإن التنبؤات يصبح مفعولها ضعيف والتخطيط الاستراتيجي يصبح مفعوله محدود.

وفي عالم يزداد إضطرابا ومتقلبا يتسم بعدم اليقين فإن فكرة التخطيط ذاتها كهدف محدد مسبقا غير مناسبة لأنها ليست الهدف الأكثر أهمية حتى وإن كان ضروريا، ولكن القدرة على التفاعل والتكيف مع التعديلات الموجودة في البيئة هي الأمر الحاسم. كما يشير H. I. Ansoff (1975) إلى أن الخطط الإستراتيجية التقليدية التي تستند إلى معلومات الماضي للمؤسسات لم تعد ملائمة وأن هذا التخطيط لم يقم بحماية المؤسسة من الأحداث الغير متوقعة.

كما يقترح هذا المؤلف على المؤسسات أن تستبق البيئة بدلا من أن تتكيف معها، فمادامت متواجدة في بيئة غير مستقرة فهذا يفرض عليها أن تكون قادرة على كشف الإشارات الضعيفة المعلنة عن المفاجآت الإستراتيجية. كما أن تطور المؤسسة لم يعد التنبؤ به بمجرد إستقراء بسيط للبيانات السابقة متجاهلين بذلك عدم استقرار البيئة، فالمؤسسة التي تستند إلى إستقراء النتائج من

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P62-63.

تجربتها في الماضي لمعرفة المستقبل القريب، وبوجود حالة عدم استقرار البيئة قد ينحرف مستقبلها القريب بشكل إيجابي وهذه الحالة تمثل "فرصة" ويمكن أن ينحرف مستقبلها القريب بشكل سلبي وهذه الحالة تتوافق مع "تهديد". ولهذا إذا فشلت المؤسسة في إستباق أحداث مفاجئة (تهديد) فقد تجد نفسها في موقف خطير.

وبالنسبة ل Ansoff (1975) فإن التخطيط الاستراتيجي التقليدي يركز على الإشارات القوية، أما الإستجابة للإشارات الضعيفة يسمح للمؤسسة بتجنب المفاجآت، فهذه الأخيرة تقلل من رد الفعل ومن حظوظها في انتهاز الفرصة أو مواجهة تهديد ما.

كما يستخدم H. I. Ansoff (1984) في منشوره المعنون ب"الإدارة الإستراتيجية للتخطيط" تعبير F. J. Aguilar (1967) لتوضيح جيد لمقترحاته وذلك بالتأكيد على أن المؤسسة يجب أن يكون لديها "نظام رادار-مراقبة" للكشف عن الإشارات الضعيفة الواردة من بيئتها، وحسب هذا المؤلف فإنه يجب مراقبة البيئة بشكل مستمر وتشتمل هذه المراقبة جميع المجالات الواقعة داخل البيئة سواء التكنولوجيا، الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية، التشريعية، التنظيمية والسياسية.

### تاسعا. مفهوم الذكاء التنافسي M. E. Porter (1980):

في أوائل الثمانينات كانت المنافسة شديدة وهذا ما جعل Porter يشير إلى أن التحليل التنافسي أصبح أمرا لا غنى عنه لإستدامة المؤسسات. ولقد نجح Porter (1980) الباحث في كلية هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School في مجال إستراتيجية المؤسسة والإقتصاد الصناعي في إقناع المؤسسات بالحاجة إلى نظام ذكاء حول المنافسة من خلال منشوره المعنون ب"الحاجة إلى نظام الذكاء التنافسي"<sup>1</sup>.

ويؤكد المؤلف إلى أنه لكي تعزز المؤسسة مركزها التنافسي في السوق، يجب أن تكون لديها قاعدة معارف كافية لمختلف المنافسين، كما أشار إلى أن المسؤول عن المؤسسة "يحتاج إلى الكثير من البيانات" للإجابة على أسئلة حول منافسيه مما يسمح بفهم نواياهم الإستراتيجية، وبالنسبة لهذا المؤلف فإن "تحليل كل المنافسين المهمين الحاليين والمحتملين" يشكل أمرا بالغ الأهمية<sup>2</sup>.

وقد أشار Porter إلى النقاط التالية:

1. إن عملية الذكاء التنافسي تتقدم مراحل البحث وجمع المعلومات عن المنافسين، فهي تهم أكثر مرحلتين هما: "معالجة

البيانات" و "إصال المعلومات لأخصائي الإستراتيجية".

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P64.

<sup>2</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P64.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

2. الحاجة إلى تنظيم نشاط المراقبة وإضفاء الطابع الرسمي عليها مع التركيز بشكل خاص على البيئة التنافسية للمؤسسة.
  3. وجود علاقة بين عملية "الذكاء التنافسي" وعملية وضع الإستراتيجية.
  4. الملاحظين يتعين عليهم القيام بالبحث وجمع المعلومات وإعطائها معنى وتحويلها بذكاء لتصبح مفيدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وعدم إنتظار الحدث أو الأزمة حتى تحدث ليم القيام برد الفعل.
- هناك عدة تعاريف قدمت لمصطلح الذكاء التنافسي والتي يمكن إظهارها في الجدول التالي:
- الجدول رقم (1-3): تعاريف مصطلح الذكاء التنافسي

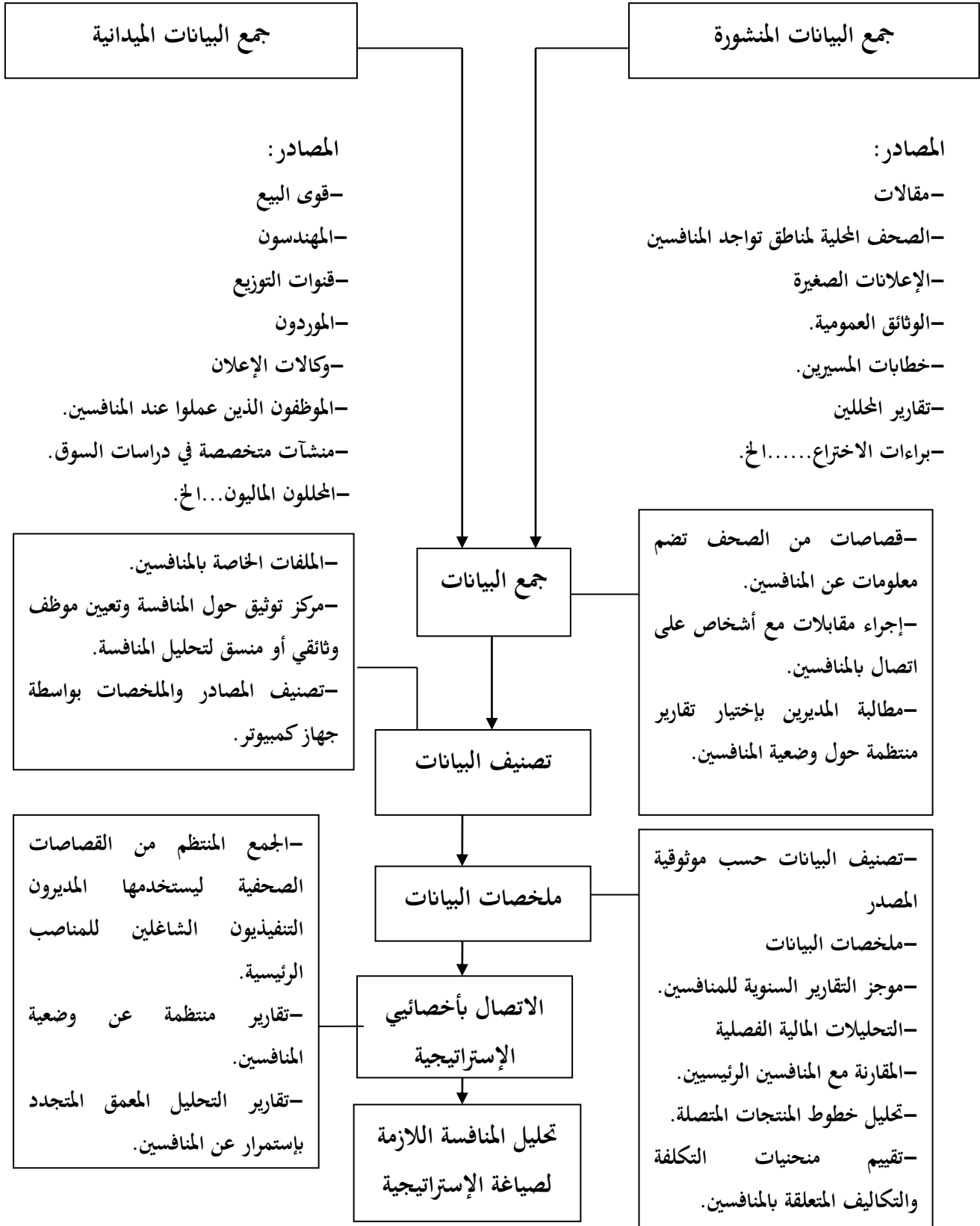
المؤلفين	التعاريف
<b>Barrie (1984)</b>	"الذكاء التنافسي يجمع ويفسر المعلومات حول أنشطة المنافسين الحالية والمحتملة وتحديد مواطن قوتهم وضعفهم".
<b>P. J. Romani و F. Bournois (2000)</b>	"هو عملية مراقبة البيئة التنافسية. يمكن الذكاء التنافسي كبار المسيرين في المؤسسات من جميع الأحجام لإتخاذ قرارات مستنيرة حول التسويق، البحث والتطوير، تقنيات الإستثمار ، إستراتيجيات الأعمال طويلة الأجل. الذكاء التنافسي الفعال هو عملية مستمرة تتضمن جمع المعلومات بطريقة أخلاقية وقانونية، تحليلها ونشرها لمتخذ القرار".
<b>Q. Miao (1996)</b>	"الذكاء التنافسي يمكن أن يكون منتج، سيورة. يكون منتج لما يقوم بجمع المعلومات عن البيئة، توثيقها وتحليلها من أجل تسهيل إتخاذ القرار والقيام بالفعل وهذا بهدف الفوز بالمنافسة. ويمكن أن يشير إلى سيورة وهذا من خلال قيامه بصنع، إدارة وإستهلاك مثل هذه المعلومات".
<b>Vedder &amp; Guyness (2001)</b>	"الذكاء التنافسي هو عملية (un processus) ومنتج (un produit). عملية لأنه مجموعة من الأساليب القانونية والأخلاقية المستخدمة لمعالجة المعلومات البيئية عن حاضر المؤسسة ومستقبلها. منتج لأنه يجمع كل المعلومات والمعارف الجديدة في المؤسسة".
<b>Mendonça (2005)</b>	"الذكاء التنافسي ليس مجرد معلومات، بل هو في المقام الأول تحليل مستمر وإستباقي

<p>لتغيرات السوق. هو جمع المعلومات حول بيئة السوق وهذا يكون بطريقة مستمرة، بهدف الكشف عن العوامل الحقيقية والمحتملة، التي تؤثر أو قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في السوق (المنافسة الناجحة)".</p>	
<p>"الذكاء التنافسي هي تطبيق فحص للبيئة التنافسية - المنافسين المباشرين، العملاء، الخ- للمساعدة في تطوير إستراتيجيات وتكتيكات أكثر مرونة وقوة".</p> <p>"هو منتج وعملية على حد سواء. المنتج هو المعلومات المفيدة التي يمكن إستخدامها لتنفيذ عمليات محددة، على سبيل المثال، الإعداد للفوز بالمناقصات. وهو عملية نظامية لأنه يتألف من المراحل التالية: الحصول على المعلومات ، تحليلها وتقييمها ".</p>	<p>(2005) Okanlawon</p>

Source : DHAOUI Chedia, Op-Cit, 537-543.

وقد مثل M. Porter نظام الذكاء التنافسي في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-11): وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب Porter (1980)



Source : DHAOUI Chedia, Op-Cit, P64.

عاشرا. ظهور مفهوم الحذر **Vigilance** ( J. M. Oury ، 1983)<sup>1</sup>:

يعرف الحذر أو "vigilantia" في اللغة اللاتينية بأنها "المراقبة ذات الإنتباه الشديد وبشكل دائم" (قاموس الموسوعات العالمي، 2000). كما عرف Oury "الحذر" بأنه "نشاط يتطلب الملاحظة وطرح الأسئلة بشكل دائم". إن الاقتصادي Oury (1983) هو أول من أشار إلى أمثلة ملموسة عن مصطلح "الحذر" حيث أشار إلى أن التقنيين هم الذين يسمحون للطائرات بالطيران بسلام بدون خطر. وبالنسبة إليه " لا شيء يعمل بدون حذر" وأن هناك مخاطر يمكن أن تنجم في حالة إنعدام الحذر. ولقد أوضح أهمية هذا المصطلح بإستناده إلى المثال التالي: عند الإستعانة بجندي محارب " لا بد وأن يكون المحارب قد طور تمثيلا للأفعال التي سوف يقوم بها عند وصول العدو، وأن يتوفر لديه الوسائل اللازمة لإنجازها"، ومن خلال هذا المثال يتبين لنا أن فعالية "الحذر" تكمن في قيامه بتمثيل الحدث المنتظر، البحث عن الإشارات التي تعلنه ووضع إجابة كافية لتفادي الخطر.

الحادي عشر. ظهور مفهوم المراقبة **Surveillance** ، R. A. Thiétart (1984) و H. Lesca (1986)<sup>2</sup>:

إستنادا إلى أعمال M. E. PORTER (1980)، يبين R. A. Thiétart (1984) أن نشاط مراقبة بيئة المؤسسة ضروري لقيادة إستراتيجية فعالة، وهذا من خلال قوله "إن أحد النقاط الرئيسية في الصياغة الفعالة للإستراتيجية هو تطوير وإستخدام نظام لمراقبة البيئة التنافسية". وبالنسبة لهذا المؤلف فإن " البحث المستمر للمعلومات عن البيئة وتحليلها ضروريان ولا غنى عنهما للمؤسسات لكي تستبق فرص التطوير وتمكن من مواجهة التهديدات ". ويعرف هذا المؤلف عملية المراقبة بأنها "عملية ديناميكية تتجدد باستمرار و تتغذى على جميع البيانات الواردة من المصادر المختلفة التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها". وبالنسبة إليه فإن عملية المراقبة تبدأ من مرحلة جمع البيانات ثم تأتي مرحلة المعالجة وتحليل البيانات وهذا من أجل تقديم العناصر اللازمة لصانعي القرار لإتخاذ فعل إستراتيجي سريع.

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P65.

<sup>2</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P65-66.

كما أسهمت أبحاث Lesca (1983) حول تسيير المعلومات في إثراء مفهوم مراقبة البيئة وذلك من خلال إبراز أهمية المعلومات الإستراتيجية بالنسبة لصانع القرار، ولقد عرف كل من Lesca و Marteau مراقبة البيئة بأنها "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بمسح البيئة من أجل التكيف والبقاء على قيد الحياة".

ويشير كل من Guy Massé و Françoise Thibaut أنه لما نقوم بمراقبة مكان، فإننا نلاحظ وننظر بإنتباه ما الذي يحدث في هذا المكان وهذا من أجل تحضير الفعل، منع الخطر.<sup>1</sup>

وبالنسبة ل Morin (1985) فإن مراقبة البيئة التكنولوجية للمؤسسة يكون لأغراض إستراتيجية، لإكتشاف التهديدات مسبقا وتحويلها بذكاء في بعض الأحيان إلى فرص للإبداع، والمهام الأساسية حسب هذا المؤلف لنشاط مراقبة البيئة التكنولوجية نجدها في مقولته " إن نظام المراقبة يلعب دور التأمين الذي يجب أن تدفع فيه قسط التأمين، هدفه يتلخص في الحماية من المفاجآت الغير سارة، وتوقع التهديدات والفرص مما يسمح بإدارة الأمور على نحو أفضل وريح الوقت من جراء إستباق الأحداث والمنافسين".<sup>2</sup>

### الثاني عشر. ظهور مفهوم اليقظة ( 1985-1990):<sup>3</sup>

إن مفهوم اليقظة إستمر في الإستخدام في المؤسسات الفرنسية إلى غاية نهاية الثمانينات، وقد تم نشر أولى الأبحاث عن موضوع اليقظة من قبل عدة ممارسين: F.Jakobiak (1988)، Villain (1989)، B. Martinet و Ribault (1989)، Hunt و Zartarian (1990)، وقد اقترحوا منهجيات كافية لإضفاء الطابع الرسمي على نشاط اليقظة في المؤسسات.

ويعرف كل من B. Martinet و Ribault (1989) اليقظة بأنها " موقف أقل أو أكثر تنظيما يراد منه الإستماع إلى الإشارات الواردة من بيئة المؤسسة ومن المحتمل أن تثير تساؤلات حول الخيارات الإستراتيجية".

كما يعرف Delbès و Guerny اليقظة بأنها " تشمل ملاحظة وتحليل البيئة متبوعا بنشر جيد التوجيه للمعلومات المختارة والمعالجة، المفيدة لإتخاذ القرار الاستراتيجي".

<sup>1</sup> GUY Massé, FRANÇOISE Thibaut, « Intelligence économique », Editions De Boeck Université, Belgique, 2001, P250.

<sup>2</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P62.

<sup>3</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P66-67.

وحسب الباحثان B. Martinet و Ribault (1989) فإن اليقظة لها أربعة أنواع وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية، وهذه الأنواع تم استخلاصها من نموذج القوى الخمس ل Porter (1980)، فاليقظة التنافسية تهتم حصريا بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، واليقظة التجارية تهتم خاصة بالزبائن، المنتجات، الأسواق، الموردون، واليقظة التكنولوجية تهتم بالبحث عن المعلومات العلمية، التقنية، التكنولوجية واليقظة البيئية تغطي الجوانب الثقافية، السياسية، الإجتماعية... الخ من البيئة.

### الثالث عشر. ظهور مفهوم اليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>:

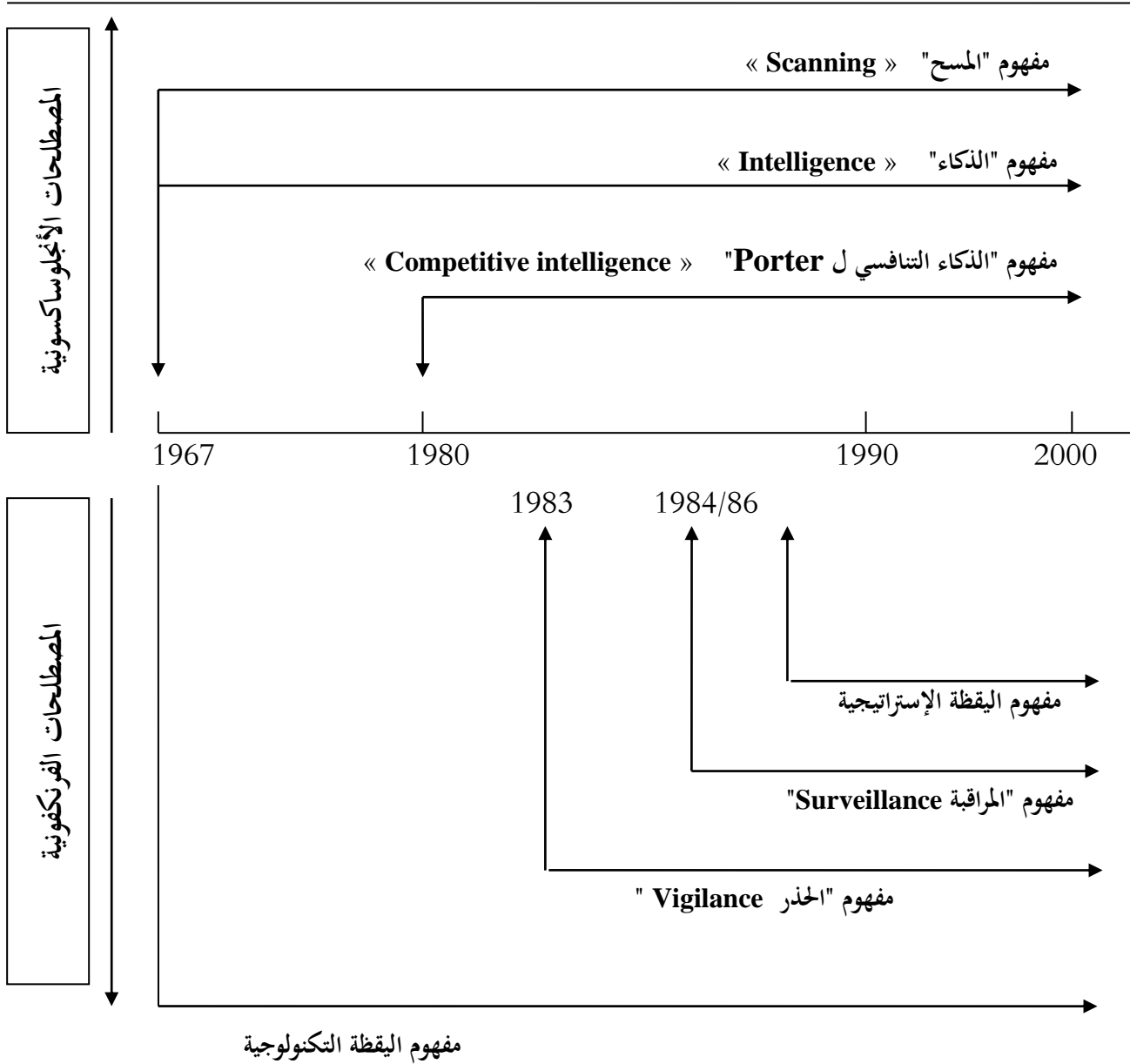
في فرنسا، يعتبر H. Lesca هو من الأوائل من طوروا مفهوم اليقظة الإستراتيجية<sup>2</sup>، كما يعتبر هو أول من أعطى تعريف لهذا المصطلح سنة 1991 والذي يمكن تقديمه كما يلي: "اليقظة الإستراتيجية تشير إلى الجهد الذي تبذله المؤسسة للإستماع الإستشرافي للبيئة (ليس من خلال حساب التنبؤات الإحصائية التي تعتمد على بيانات الماضي لإستقراء المستقبل ولكن بالقيام بتجميع معلومات ذات طابع استباقي)". كما يشير هذا المؤلف (1992) أن "إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يسمح بملاحظة إستشرافية للبيئة مما يسمح بإعداد إجابة قبل وصول الحدث، وهذا ما يجعله ذو أهمية إستراتيجية". ويمكن أن نلخص كل ما تم التطرق إليه في الرسم المقدم من قبل C. Cohen (2003) والذي يبين تطور المصطلحات الأنجلوساكسونية والفرنكفونية لليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup>DHAOUI Chedia, Op-Cit, P67.

<sup>2</sup>Ben HADJI Yasmína, LAOUEDJ Zouaoui, « La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise », Les Cahiers du MECAS, V°16, N°2, Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, Décembre 2020, P75.



الشكل رقم (1-12) : تطور المصطلحات الانجلوساكسونية والفرنكفونية لليقظة الإستراتيجية، C. Cohen (2003).



Source : COHEN. C, « La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises ; Universités Aix-Marseille III, P14.

### المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن معلومات اليقظة الإستراتيجية مهمة وذات قيمة عالية لمتخذ القرار، فعلى أساسها يتم اتخاذ القرار الجيد في الوقت الجيد ووضع الإستراتيجية المناسبة لمستقبل المؤسسة، فهذه المعلومات يتبين أثرها في المستقبل وليس الحاضر. كما أنها تمثل النتيجة التي تخرج بها عملية اليقظة الإستراتيجية، وسيخصص في هذا المطلب دراسة أنواع هذه المعلومات، مصادرها، المعايير التي يتم الإعتماد عليها في إختيار مصادرها ومجالات إستخدامها.

#### أولاً. ماهية المعلومات:

إن مصطلح المعلومات في الإستخدام العام يشير إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة، والشخص يحصل على معلومة أو معلومات يوميا من وسائل الإعلام، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة، والشخص كمستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو بنفسه بإنتاج المعلومات، وذلك عندما يتصل مع آخرين في حديث ما أو بواسطة الرسائل والهاتف أو بواسطة أي وسيط آخر، ولكن هل كل ما يتم تبادله بين الناس من أخبار وحقائق وآراء يعتبر معلومة؟، هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا المبحث من خلال تحديد المفهوم الحقيقي للمعلومة وبيان خصائصها.

#### 1- البيانات والمعلومات:

يرتبط المصطلحان بيانات ومعلومات ببعضهما البعض إرتباطا وثيقا، إلا أنهما مختلفان ولا يشيران إلى مفهوم واحد، ونستعرض فيما يلي التعاريف المقدمة لهما كما يلي:

#### 1-1- تعاريف خاصة بالبيانات:

من بين أهم التعاريف التي قدمت لمصطلح البيانات يمكن ذكرها كما يلي:

-البيانات هي " مواد خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأصلي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"<sup>1</sup>.

-البيانات هي " إشارة، رمز ينتج من الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وهي نوع من المادة الأولية والتي بعد معالجتها تتحول إلى معلومات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، " نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص35.

<sup>2</sup> BOISSELIER Patrick , "Contrôle de gestion de gestion", 2<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 2001, P52.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-البيانات تعني " المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات والتي هي حقائق وأوصاف تصف أحداث أو وقائع معينة، إلا أنها لا تعطي الدلالة الكافية أو المؤشر الكافي الذي في ضوئه يمكن لصانع القرار من صنع القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار"<sup>1</sup>.

### 1-2- تعاريف خاصة بالمعلومات:

من بين أهم التعاريف التي قدمت لمصطلح المعلومات يمكن ذكرها كما يلي:

-يعرفها دي مسكي "على أنها البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار"<sup>2</sup>.

-بينما عرفها محمد حفناوي "بأنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للمستقبل، والتي لها قيمة في الإستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية"<sup>3</sup>.

-وعرفها لوكاس بأنها" تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس يستعمل في تخفيض عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة"<sup>4</sup>.

-وعرفها محمد شوقي شادي "بأنها مجموعة الحقائق المرتبطة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وغالبا ما تكون مستقلة عن بعضها"<sup>5</sup>.

-كما قدم لها Boisselier تعريفا آخر إذ يرى أنها: "تتركز على البيانات ذات المعنى والتي تؤثر على فهم وإدراك الفرد الذي يتلقاها"<sup>6</sup>.

لا بد من التأكيد بأن المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات لشخص آخر، فمثلا عدد ساعات العمل معلومات لكل عامل، بينما تعتبر بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول الرواتب للعاملين. ومن خلال ما سبق نصل إلى التعريف التالي: "البيانات تتصف بالشكل التفصيلي وبالتالي يصعب إتخاذ القرارات على أساسها، بينما المعلومات فهي تأتي بعد معالجة البيانات ومن مواصفاتها أنها تأتي لتبسيط الكم الهائل من البيانات، فهي توضح لمتخذ القرار بشكل كبير كيف يسير عمل المؤسسة ويمكن على أساسها إتخاذ القرارات المناسبة". ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والبيانات في الشكل التالي :

<sup>1</sup>محمد حسن آل فرج الطائي، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص116.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد المنعم مبارك، " اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص203.

<sup>3</sup>محمد يوسف حفناوي، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص10.

<sup>4</sup> LUCAS. H. C, " Information System Concepts for Management", Hill Book Co, New York, 1982, P 12.

<sup>5</sup>محمد شوقي شادي، "دراسات في النظم المحاسبية، نظم المعلومات المحاسبية و الحاسب الالكتروني"، دار النهضة، بيروت، 1998، ص36.

<sup>6</sup> Boisselier Patrick , Op-Cit, P52.

الشكل رقم (1-13): العلاقة بين البيانات و المعلومات



Source : PARNON Henri, LAS Sig , "Mise en Oeuvre et Application", édition, Hermes , 1995, P69.

من هذا الشكل نلاحظ أن المعلومات (مخرجات) تنتج بعد معالجة و تحليل البيانات (مدخلات).

2- خصائص المعلومة:

- حتى تضيف المعلومات إلى مستخدميها قيمة مضافة لعملهم لا بد أن تتوفر فيها بعض الصفات والخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>
- أ- **الملائمة:** بمعنى أن تتناسب المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى إرتباطها بموضوع القرار ومدى تأثيرها على عمل مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، ويظهر التأثير الكبير للمعلومات على قرارات المستفيدين في البورصة فيما يتعلق بقرارات الشراء والبيع.<sup>2</sup>
- ب- **الوقئية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة - الإدخال وعمليات المعالجة وإعداد تقرير المخرجات للمستفيدين -، وإستخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.<sup>3</sup>
- ت- **الصدق والثبات:** هي إعطاء المعلومات نفس النتائج التي أعطتها في كل مرة إستخدمت فيها، وأن تتميز المعلومات التي يقدمها النظام بالصدق والواقعية وتتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجهها.
- ث- **السهولة و الوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومة واضحة ومفهومة لمستخدميها، فالمعلومات الغامضة الغير مفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة.

<sup>1</sup>منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العيد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص40-41.

<sup>2</sup>NACIRI Ahmed et GED Alim , « La bourse et la comptabilité », La Revue française de la Comptabilité, N°175 , Jan 1987, Paris, P61.

<sup>3</sup>علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة و المفاهيم"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص91.

ج- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة، أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات، ويجب الإشارة إلى أن الأخطاء عادة ما تكون أخطاء النقل وأخطاء الحساب<sup>1</sup>.

ح- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب إهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بحيث لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

خ- **القبول:** أي أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة واضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

### 3- تصنيفات المعلومات في المؤسسة:

تقسم المعلومات إلى تصنيفات كثيرة سنتناولها مفصلة كما يلي:

#### أ- التصنيف حسب درجة الرسمية:

- **معلومات رسمية:** هي تلك المعلومات التي تقدم عبر نظام المعلومات في المؤسسة، أي عبر الأطر الرسمية القانونية في المؤسسة، وهي المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة وأي قصور أو نقص فيها يدل على وجود عجز في نظم معلومات المؤسسة.
- **معلومات غير رسمية:** هي تلك المعلومات التي لا تأتي من نظم معلومات المؤسسة، وقد يكون مصدرها من داخل المؤسسة أو خارجها، ويمكن أن تتمثل في الإشاعات.

<sup>1</sup>سونيا البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 82-83.

### ب- حسب درجة الحصول:

إن الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR ميزت بين ثلاثة أنواع للمعلومات وإعتمدت في هذا التقسيم على إمكانية أو سهولة الحصول عليها، ويمكن ذكرها كما يلي:

■ **معلومات بيضاء:** وهي معلومات متاحة بنسبة 80%، وريحيتها عالية وهي متاحة داخل المؤسسة في معظم الوقت والكل يستطيع الوصول إليها؛

■ **معلومات رمادية:** هي معلومات متوفرة بنسبة 15%، وتقع ما بين المعلومات البيضاء والمعلومات السوداء. ويتم الحصول على هذه المعلومات بشكل قانوني ولكن يصعب الوصول إليها أكثر من المعلومات البيضاء مما يجعلها ذات قيمة؛

■ **المعلومات السوداء:** هي معلومات لا تتوفر إلا ما يقارب نسبة 5%، ويتم الحصول عليها بشكل غير قانوني عن طريق التجسس وبالتالي فهي غير مريحة لأن الحصول عليها ينطوي على مخاطر عالية بشكل خاص.

### ت- التصنيف حسب طبيعتها الوظيفية:

إن التصنيف الوظيفي يتم حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة من (إنتاج، بيع، تمويل، تسويق...إلخ)، ولهذا التصنيف مزايا منها: أنه مرغوب فيه حين تكون نشأة نظام المعلومات نشأة وظيفة، والحاجة الرئيسية في المستوى العملي هي التفصيل الكامل للمعلومات المطلوبة لكل وظيفة.

### ث- التصنيف حسب مصدر المعلومات:

■ **معلومات داخلية:** هي تلك المعلومات التي تكون من داخل المؤسسة، وتوجد في بنك المعلومات وأقسام المؤسسة الداخلية.

■ **معلومات خارجية:** هي المعلومات التي تأتي إلى المؤسسة من خارجها.

### ج- التصنيف حسب درجة التغير:

■ **معلومات ثابتة:** هي المعلومات التي تظل ثابتة بغض النظر عن الزمن، المكان والظرف، مثل تواريخ الميلاد.

■ **معلومات متغيرة:** هي المعلومات التي تتغير حسب الزمان، المكان والظرف مثل السكن، الحالة الاجتماعية، المؤهل، مستوى الدخل.

ح- التصنيف حسب الزمن:

- معلومات تاريخية: هي تلك المعلومات التي تخص فترة زمنية ماضية، مثل تاريخ المبيعات للعام الماضي.
- معلومات حالية: هي المعلومات التي تعكس الفترة الحالية، وتعتبر معلومات رقابية مثل إنتاج هذا الشهر.
- معلومات مستقبلية: هي المعلومات التي تخص فترة مستقبلية قادمة، وهي عبارة عن توقعات للعام المقبل وتسمى معلومات تخطيطية.

خ- التصنيف حسب الشكل:

- معلومات ملخصة: هي تلك المعلومات التي تقدم بدرجة أكثر تلخيصا.
- معلومات تفصيلية: هي معلومات تقدم بدرجة أكثر تفصيلا.

د- التصنيف حسب التوقع:

- معلومات متوقعة: هي معلومات بالإمكان توقعها، مثل تواريخ الاستلام، الرواتب، تواريخ الإنتاج.
- معلومات غير متوقعة: هي معلومات تكون خارج نطاق التوقع مثل الكوارث.

ذ- التصنيف وفقا للموارد

- معلومات لها علاقة بالموارد الملموسة: مثل الموظفين-الآلات-الخدمات، وهي تتكون من داخل أو من خارج المؤسسة.

- معلومات ليست لها علاقة بالموارد الملموسة: مثل معلومات عن البائعين- العملاء.

ر- التصنيف حسب الطبيعة:

- معلومات وصفية: هي معلومات متعلقة بالمصدر مثل المعلومات الخاصة بالمستهلكين، البائعين، الموظفين، والتي لها علاقة وثيقة بوجودهم مثل الأسماء، العناوين... الخ، وهذا نادرا ما تتعرض للتغيير.
- معلومات متغيرة: هي معلومات تعكس الوضع الحالي الناشئ من تصرفات معينة مثل ساعات العمل، الأوامر المستلمة، مبيعات الفترة السابقة، فهذه المعلومات تتغير من وقت لآخر.

ز- التصنيف حسب الغرض:

- **معلومات إنجارية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ قرار، إنجاز عمل أو مشروع، مثل إتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز.
- **معلومات إنمائية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات، وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التدريبية.
- **معلومات تعليمية:** هي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المنظمات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.
- **معلومات إنتاجية:** هي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وتطوير وسائل الإنتاج، وإستثمار الموارد الطبيعية، والإمكانات المتاحة بشكل أفضل مثل المعلومات المتعلقة بإنتاج سلعة معينة.

س- تصنيف المعلومات حسب الغاية من إستخدامها:

حسب Lesca فإن المؤسسة تدير 3 أنواع من المعلومات و 3 أنواع من تدفقات المعلومات، والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:

- **المعلومات التشغيلية:** وهي معلومات رسمية ومتكررة، فهي ضرورية للتشغيل اليومي للمؤسسة، وترتبط بمهام متكررة مثل: طلبية الزبون؛
  - **معلومات التأثير:** فهي تهدف للتأثير على المتعاملين الداخليين من خلال إعطاء الأوامر من المدير إلى الموظفين، ويمكن إستخدامها للتأثير في خارج المؤسسة من خلال الإشهار؛
  - **معلومات توقعية:** فهذه المعلومات تستخدم أساسا في البقظة الإستراتيجية، وهي معلومات تسمح بإبلاغ المؤسسة مسبقا بتغيرات معينة في بيئتها مما يسمح لها بتجنب خطر أو الإستفادة من فرصة.
- أما بالنسبة لتدفقات المعلومات فهناك ثلاث أنواع:
- **تدفق المعلومات داخل المؤسسة:** وهي معلومات تستعمل داخل المؤسسة فقط، مثل يومية المؤسسة والتي تعتبر وثيقة محاسبية تسجل فيها كل ما تقوم به المؤسسة من معاملات تجارية سواء كان ذلك يخص عملية بيع، شراء، دفع أو حصول على أموال. هذا التدفق يتألف عموما من معلومات تشغيلية؛



- تدفق المعلومات من الداخل إلى الخارج: مثل الإشهار، فاتورة الزبون، عرض عمل،... الخ. هذا التدفق يتألف عموماً من معلومات التشغيل والتأثير؛
- تدفق المعلومات من الخارج إلى الداخل: مثل قائمة الموردين، كشف البنك (وثيقة يرسلها البنك من أجل معرفة هل يوجد خطأ بحساب المؤسسة لدى البنك)، قوانين الدولة، إستشارة خبراء، وهذا التدفق يتضمن معلومات توقعية.

#### 4- دور المعلومات في المؤسسة:

ينظر إلى المعلومة في المؤسسة بأنها سر وجود حياتها فبدون معلومات لا يمكن للمؤسسة أن تعمل، كما أنها المادة الأولية لصنع القرار وأداة للتماسك تمكنها من التكيف مع التغيرات في بيئتها. ومن أهم الأدوار التي تلعبها المعلومات في المؤسسة يمكن ذكرها كما يلي:

#### 4-1- المعلومة أساس القرار:

تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد الذي يواجهه متخذ القرار.<sup>1</sup>

#### 4-2- المعلومة عنصر تسيير:

كل عملية تسيير (عملية تموين، معالجة الطلبات) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها<sup>2</sup>. كما أن العملية في حد ذاتها خلاقة للمعلومات.

#### 4-3- المعلومة وسيلة تنسيق ما بين وظائف المؤسسة:

يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق الجهد بين مختلف نشاطات أفراد المؤسسة، فالمعلومات تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها وتمنع الفوضى وانعدام التنظيم داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 4-4- المعلومات أساس الإتصال الداخلي و الخارجي:

<sup>1</sup>DHENIN Jean –François et BRIGITTE Fournie , « 50 thèmes d’initiation à l’économie l’entreprise », édition breal, paris, 1998 , p 166.

<sup>2</sup>Ibid, P166.

<sup>3</sup>Ibid, P166.

فمن خلال المعلومات يتم نقل الأوامر والتعليمات من المدير إلى العمال، أو فيما بين الأقسام الإدارية بين الموظفين بهدف تنسيق الجهود من أجل ضمان السير الجيد لعمل المؤسسة ككل. وكما تعتبر المعلومات وسيلة للاتصال داخل المؤسسة فهي أيضا تعتبر وسيلة للإتصال الخارجي لأن من خلالها يتم ربط المؤسسة ببيئتها المحيطة بها والتي تشمل مؤسسات أخرى، عملاء، موردين،... الخ، فالمؤسسة لا تعيش لوحدها بل هي متواجدة في وسط تقوم فيه بنشاطها. وللإتصال عدة أساليب فيمكن أن يكون بأسلوب كتابي على شكل تقارير أو أسلوب شفهي يتم باللقاءات التي تتم ما بين المدير وعماله أو أسلوب الكتروني الذي يتم فيه تبادل المعلومات بدون التنقل من المكان ويتم عبر البريد الالكتروني، الإتصالات عن بعد (الشبكات الداخلية - الأنترانت - والشبكات الخارجية - الإكسترانت-).

### 4-5- المعلومات، تدعم اكتساب الخبرات الجديدة:

إن تكوين العمال وتلقيهم معلومات جديدة للقيام بأعمالهم بأكثر سهولة وحدثا، فهذا من شأنه أن ينمي قدراتهم ويكسبهم خبرات جديدة ترجع بالنفع على المدى الطويل على مستقبلهم وعلى مستقبل المؤسسة لإمتلاكها عمال يملكون كفاءات خاصة.

### ثانيا. معلومات اليقظة الإستراتيجية:

حسب H. Lesca فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي (منافسون، عملاء، موردون، الشركاء، المستثمرين، السلطات العمومية... الخ)، وقد تتعلق في بعض الأحيان أيضا بداخل المؤسسة. وهي تعتبر معلومات إستباقية وتقسّم إلى نوعين: إشارات الإنذار المبكرة و المعلومات المحتملة<sup>1</sup>.

### 1- إشارات الإنذار المبكرة:

حتى يتم إعطاء صورة شاملة عن إشارات الإنذار المبكرة سبتم التطرق إلى تحديد ما تعنيه، خصائصها وصفاتها.

### 1-1- تعريف "إشارات الإنذار المبكر":

يمكن ذكر بعض التعاريف لهذا المفهوم:

- حسب H. Lesca نطلق على إشارة الإنذار المبكر على "معلومة تحمل الاعتقاد أن حدثا ما من المحتمل وقوعه، وقد يكون له منفعة كبيرة بالنسبة لمسؤولي المؤسسة". وكلما كانت إشارة الإنذار إستباقية، كلما كانت الإشارة ضعيفة الشدة

<sup>1</sup> LESCA Humbert , « Veille stratégique, Concept et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit, P3.

أو بعبارة أخرى "إشارة ضعيفة" المستخدمة من قبل Igor Ansoff<sup>1</sup> ، فهذا الأخير ساهم في ظهور هذا المصطلح سنة 1975. وبالنسبة لLesca فإنه يفضل استخدام مصطلح "إشارة الإنذار المبكر" على استخدام مصطلح "الإشارة الضعيفة"، مع العلم أنه يؤكد على عدم إختلاف المصطلحين من ناحية التوضيح الدلالي.

- وحسب I. Ansoff تعرف الإشارات الضعيفة/ إشارات الإنذار المبكر بأنها "معلومات إستراتيجية كونها مرتبطة بخاصية الموقوتية، فهي تمثل معلومات منبهة بحدوث مفاجآت إستراتيجية، وهي معلومات مبعثرة، غير مؤكدة إلا أنها تملك تأثيرات مهمة على المؤسسة".
- وعرفها I. Ansoff كذلك بأنها: "مجموعة من الأحداث حول موضوع معين لا تتوفر بخصوصه سوى معلومات جزئية في وقت يحتاج إلى الاستجابة المباشرة"<sup>2</sup>.
- ويضيف هذا المؤلف الأخير في توصيفه لأهمية هذه الإشارات "أن الشاهد الأساسي على حدوث تحولات عميقة وجذرية يوجد داخل هذه المؤشرات المتعددة، وغير الصاخبة، والتي يكتسيها الغموض وعدم الوضوح، والتي ينظر إليها في أغلب الأحوال على أنها معلومات غير مرحب بها"<sup>3</sup>.
- كما تعرف الإشارات الضعيفة بأنها "تلك المؤشرات التي قد تبدو غامضة، وقد تبدو أحيانا في شكل معلومات غير واضحة وجدالية بشأن البيئة المنافسة، حيث تتوارى هذه الإشارات وراء الإتجاهات السائدة والتفكير السائد داخل المنظمات، وقد تتوارى أحيانا وراء الإتجاهات الكبرى والثقيلة للمستقبل. ويمكن للإشارات الضعيفة أن تشكل أنماطا ذهنية تساهم في تعزيز ملكة الإستشعار والرصد لدى صناع القرار في توقع التغير قبل حدوثه"<sup>4</sup>.
- كما يضيف المؤلف I. Ansoff أن الإصغاء للإشارات المنبئة بالتغيرات الخارجية يمكن أن يساهم في تحويل التهديدات إلى فرص<sup>5</sup>. ووفقا لهذا المؤلف فإن هذا النوع من المعلومات من الطبيعي أن يؤدي إلى إثارة الإنتباه الإستراتيجي، وهذه الخاصية تعتبر نادرة الوجود والتي يجب أن يسعى إليها كل مسير. فحسبه، فإن من شروط الإنتباه الإستراتيجي هي أن

<sup>1</sup> LESCA Humbert, « Veille stratégique, Concept et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit, P3.

<sup>2</sup> حنان يحي الشريف، "تأثير نظام المعلومات على البقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017-2018، ص114.

<sup>3</sup> محمد خميس ، "المستقبل الأمني للقوة الأمريكية في أفق عام 2025"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص2، موقع الأنترننت:

<http://books.google.dz/books?id=VBWLDwAAQBAJ&pg=pp>، زيارة الموقع في يوم: 2020/12/15.

<sup>4</sup> محمد خميس ، مرجع سبق ذكره، ص1-2.

<sup>5</sup> حنان يحي الشريف ، مرجع سبق ذكره، ص117.

يكون المسير أو متخذ القرار يتميز بحساسية مبكرة إتجاه التغيرات البيئية، وهذا ما يجعله قادرا على الشعور بأن شيئا أقل

أهمية بدأ يظهر بمعنى آخر أن يملك القدرة على الشعور مسبقا بإحتمال حدوث تغيرات بيئية<sup>1</sup>.

■ كما عرفها N. Lesca بأنها "عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتفل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"<sup>2</sup>.

■ ويعتبر Choo أن "تغيرات وتوجهات وأحداث البيئة تخلق إشارات ورسائل تستقبلها المنظمات وتستخدمها في التكيف مع الظروف الجديدة"<sup>3</sup>.

■ إن الإشارات الضعيفة تكتسي أهمية قصوى في بناء السيناريوهات في البيئة، ولهذا قامت إيلينا هيلتنن Elina Hiltunen بإستخدام مفهوم "إشارة المستقبل" للدلالة على الإشارات الضعيفة التي تسبق وتؤشر على ظهور القضايا الصاعدة والمستجدة<sup>4</sup>.

■ بالإضافة إلى ما سبق، فإن الإشارات الضعيفة تظهر في شكل معلومات غير يقينية (غير مؤكدة)، أو متناقضة، أو هامشية بالنسبة إلى التوجهات والمعاني وطبيعة المعلومات التي يجرى تداولها داخل المنظمة، خاصة في ظل البيئة الراهنة التي تتميز بالديناميكية والتعقيد والعولمة، حيث ستتحول إستراتيجية إنتظار الإشارات القوية من البيئة التي تدفع نحو ضرورة إحداث التغيير، إلى أمر عديم الجدوى في مواجهة تنامي التحديات المستقبلية<sup>5</sup>.

ومما سبق، نقول أن الإشارات الضعيفة هي بيانات ورسائل تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة ولما يتم جمعها ومعالجتها فإنها تسمح بإستباق "المفاجآت الإستراتيجية" (Ansoff، 1975) أو "أزمة" (Billings، 1980). بالإضافة إلى أنها أداة لدعم القرار، فهي معلومات ذات آثار مستقبلية قوية، بمعنى آخر ذات آثار على ديمومة وتنافسية المؤسسة، فكلما أخذت هذه الأخيرة الإشارات الضعيفة بعين الاعتبار، كان لها متسع من الوقت للقيام بالرد على التهديدات أو إستغلال الفرص البيئية مثل القيام ببناء

<sup>1</sup>LESCA Humbert ، « Veille stratégique : la méthode L. E. Scanning », Editions EMS, 2003, P13, Site : [http : www.veille-strategique.org/lesca-2003-pdf](http://www.veille-strategique.org/lesca-2003-pdf). Consulté le : 02-11-2020.

<sup>2</sup>LESCA Nicolas، « Construction du sens le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », thèse doctorat en Science de gestion, Paris, France, 2002, P22.

<sup>3</sup>WEI CHOO Chun، « Information Management for the Intelligent Organisation : The Art of Scanning the Environnement Information To day, Inc-, USA, 2002, P3.

<sup>4</sup>محمد خميس ، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>5</sup>محمد خميس ، مرجع سبق ذكره، ص2.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

إستراتيجيات لمواجهة تهديد ما. وكلما زادت قوة الإشارة تبينت صحة الإشارة الضعيفة من عدمها، فإذا تبينت صحتها توضحت المعلومة أكثر، في هذه الحالة فإن متخذ القرار لن يكون له الوقت اللازم للقيام بالتصرف وستفاجأ بالوقوع في أزمة.

كما لا يختلف كثر من المستشرفين في النظر إلى حوادث مثل هجمات الحادي عشر من أيلول/سبتمبر 2001، أو إختيار الإتحاد السوفياتي بالنسبة إلى الكتلة الشرقية على أنها "بطاقات شاذة" كان من الصعب التنبؤ بها وتوقعها، ولكن كثر يعتقدون أن الأزمة النفطية العالمية في بداية السبعينات من القرن العشرين لم تمثل حدثاً طارئاً، أو طفرة في تطور سياق الحوادث، بالنظر إلى وجود إشارات ضعيفة كثيرة إستطاعت مؤسسة إقتصادية مثل رويال دوتش قراءتها وفهمها من طرف قسم الإستشرف الذي كان يشرف عليه بيتر شوارتز واك، حيث نجحت هذه المؤسسة في إستباق هذا الحدث والخروج من هذه الأزمة كإحدى أكبر المؤسسات العالمية في مجال الطاقة، وذلك من خلال عدم السماح لهذه الأزمة من التحول إلى "بطاقة شاذة" وحدث كارثي على المؤسسة، وذلك بحسن إستقراء الإشارات الضعيفة المتوازية بين ثنايا الحوادث الراهنة<sup>1</sup>.

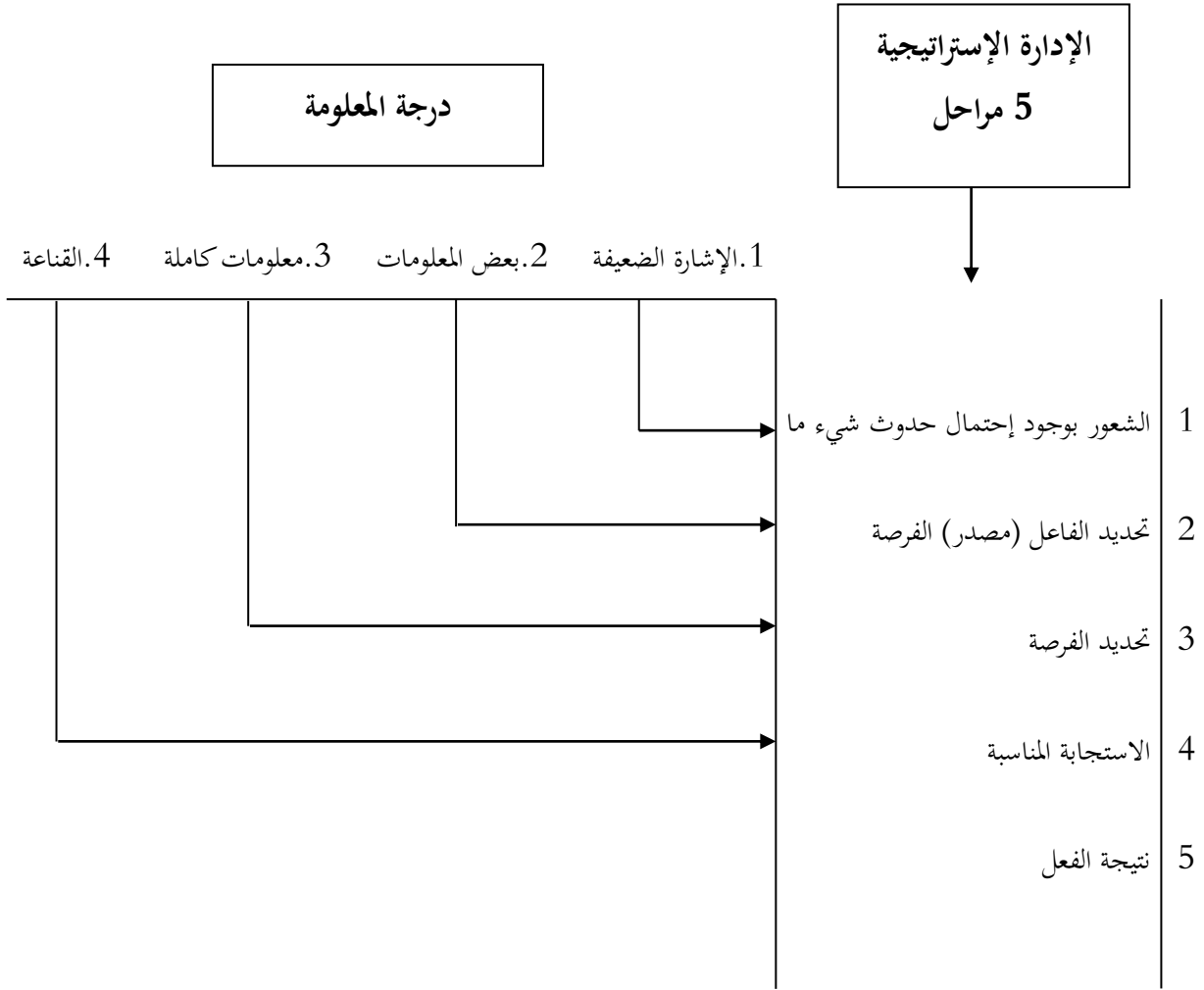
إن قيام المؤسسة بمراقبة بيئتها باستمرار ومعرفة ما يحدث فيها فهذا سيسمح لها بإلتقاط الإشارات الضعيفة التي تمكنها من تفادي الأزمات الإستراتيجية، وهذا بدلا من أن تعتمد على الحقائق اليقينية التي ستجعلها تتحمل أخبار غير متوقعة وتواجه الخطر بالشلل لعدم وجود أي وسيلة للقيام برد الفعل. فعلى سبيل المثال، لما الرئيس الأمريكي بوش حذره أحد مستشاريه من الهجمات التي تعرض لها مركز التجارة العالمي ظهر عليه التوتر ولم يستوعب هذه المعلومة فهذا الحدث لا يتفق مع أي حدث معروف حصل من قبل في أمريكا، ولهذا السبب لم تكن له القدرة على التفكير بأن هذا الحدث يمكن أن يقع وبالتالي عجز عن الإستجابة، فالإشارة التي أرسلتها أجهزة الإستخبارات الأمريكية في أغسطس إلى الرئيس بوش لم تكن مفهومة بإعتبارها إشارة فقط، ولهذا لم تؤخذ هذه الإشارة الضعيفة بعين الاعتبار فحدث الإنفجار في المركز العالمي للتجارة في شهر سبتمبر.

والشكل الموالي يبين المراحل التي تخضع لها الإشارات الضعيفة حتى تتحول إلى معلومات يتم على أساسها إتخاذ القرار

الإستراتيجي.

<sup>1</sup>محمد خميس ، مرجع سبق ذكره، ص2-3.

الشكل رقم (1-14): الإنتقال من الإشارة الضعيفة إلى الفعل.



**Source :** LESCA Humbert , « Veille stratégique : la méthode L. E. Scanning », Op-Cit, P13.

يمكن شرح هذا الشكل كالتالي:

❖ **المرحلة 1:** في هذه المرحلة المتيقظ ينتابه شعور بأن حدثا من الممكن أن يحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدث يمكن أن

يأتي من جانب المنافس، العميل، قرارات متخذة من قبل السلطات العمومية، التكنولوجيا، الموردون....الخ. وهذا

الشعور يكون مصدره الإشارات الضعيفة.

❖ المرحلة 2: بعدما يلتقط المتيقظ الإشارات الضعيفة، يبدأ بعملية المتابعة من خلال البحث عن معلومات إضافية تخص هذه الإشارات مثلا من يأتي وراء هذه الإشارات، والسبب في ظهور هذه الإشارات. لأنه يمكن أن تكون هذه الإشارات هدفها تضليل المؤسسة حتى لا تحصل على معلومات مهمة لها.

❖ المرحلة 3: في هذه المرحلة فإن المتيقظ يتوفر لديه معلومات كاملة عن هذه الإشارات، ومن خلال هذه المعلومات يعرف هل هي فرصة أم تهديد للمؤسسة.

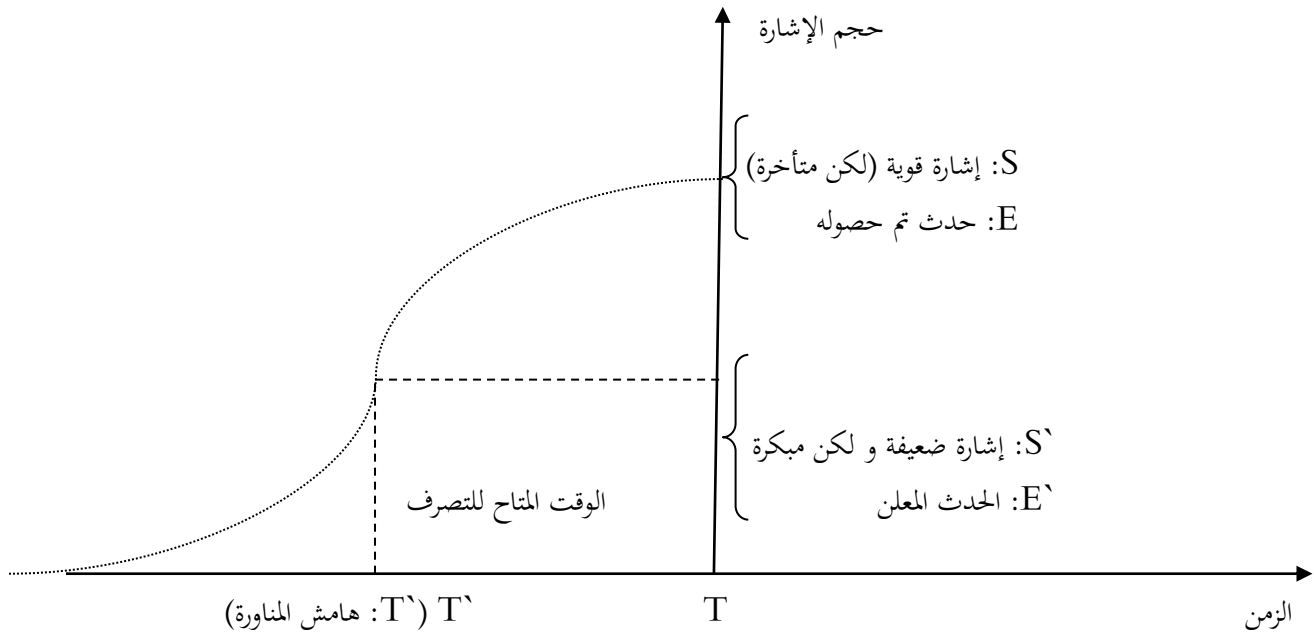
❖ المرحلة 4: يصل المتيقظ إلى قناعة كاملة بشأن القرار الذي يعتقد أنه كإجابة للموقف الذي سيواجهه.

❖ المرحلة 5: سيرى المتيقظ في هذه المرحلة نتيجة قراره وفعله.

### 1-2- العلاقة ما بين الإشارة الضعيفة وإستباق الحدث:

أكد H. Lesca إلى أنه من الصعب إقناع وإفهام كل مسؤول مؤسسة بأن "الإشارة" قد تكون في الوقت ذاته ضعيفة وذات أهمية كبيرة. فالكثير منهم يفضل اللجوء إلى "الإشارات القوية". ومن أجل شرح وتفسير العلاقة العكسية ما بين ضعف (صغر) "الإشارة" و"حجم" الأهمية، نقترح الشكل التالي:

الشكل رقم (1-15): العلاقة العكسية بين الإستباق وحجم الإشارة.



Source : Humbert LESCA, « Veille stratégique : La méthode L. E. SCAnning », Op-Cit, P15.

يمكن شرح هذا الشكل كما يلي:

▪ الحدث (E) يمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليا) في الزمن (T)، ويعبر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى). فهذه الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل إلتقاطها، الحدث (E) معروف تماما في الزمن (T). نحن أمام الأمر الواقع ولا نمتلك أي هامش للمناورة إذا أردنا أن نتصرف فلقد فات الأوان! وبالتالي الإشارة القوية لديها فائدة قليلة.

▪ الحدث (E') على العكس من ذلك، فهو حدث لم يتم بعد تحقيقه كليا، ويقع في الوقت (T')، ويعبر عنه بالإشارة (S')، كما أن هذه الإشارة ضعيفة وإستباقية وتتطلب الكثير من الجهد لإلتقاطها. ومن ناحية أخرى، في الزمن (T') لدينا وقت متاح للمناورة ونملك القدرة على التصرف في الوقت المناسب.

### 1-3- خصائص إشارات الإنذار المبكر:

يمكن ذكر هذه الخصائص كما يلي:<sup>1</sup>

-النوعية: الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن لها أن تتمثل فقط في أرقام تبين الماضي أو تستنبط الماضي، فهي تهتم بالأحداث التي من الممكن أن تقع. كما أنها تأخذ عدة أشكال مثل: عبارات تم إلقاؤها في اجتماع، في صالون أو في مؤتمر، قصاصة جريدة، الملاحظات التي تجرى في موقع العمل وما إلى ذلك.

-مجزأة: الإشارات الضعيفة هي معلومات جزئية يتم تجميعها، إنتقاءها، تفسيرها و ثم يتم المصادقة عليها، وكل معلومة جزئية ليست لها معنى إلا إذا تشاركت مع معلومات أخرى. وقارننا Lesca بقطعة الأحجية، هذه القطعة يتم تجميعها من أجل إيجاد حل للغز معين (Puzzle).

-غير مكتملة: نظرا لطبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، فإن إشارات الإنذار المبكر هي حتما معلومات ناقصة. إلا أن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مثمرة.

-غير مؤكدة: معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات طابع إستباقي تتشكل من إنذارات، إشارات، وهي معلومات تفرق في "الضوضاء أو التشويش" على العموم. لهذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات في أذهان المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد. زيادة على ذلك، فإن الإشارات المبحوث عنها يمكن أن تنتج عن إرادة في التضييل من طرف الغير، لذا فلا بد من منحها معاملة خاصة لجعلها أكثر جدارة بالثقة قبل أن تؤخذ على محمل الجد.

<sup>1</sup>LESCA Humbert, « Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit,P3-4.



-غير دقيقة: إشارات الإنذار المبكر غالبا ما تفتقر إلى الدقة التي يرغب المرء في رؤيتها.

-غامضة: حيث أن الاشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة ، فعندما يتم التقاطها لا يعرف بوضوح ما تعنيه.

-مبكرة: هذه الإشارات يتم التعرف عليها مسبقا، وهذا يعني توفر الوقت من أجل التصرف قبل الآخرين.

### 1-4- صفات الإشارات الضعيفة<sup>1</sup>:

لدى الإشارات الضعيفة عدة أوصاف نذكر منها:

- أن الإشارات الضعيفة تعبر عن التغير في الظواهر؛
- أو هي مظاهر أو مؤشرات على وجود التغير في المستقبل؛
- تعتبر الإشارات الضعيفة أدوات قيمة لإستباق التغيرات المستقبلية؛
- تشير إلى أن معلومات اليوم يمكن أن نخبرنا عن التحولات المستقبلية؛
- هي أول شيء يمكن أن نلاحظه قبل حدوث التغير.

2- الإشارات القوية: وهي معلومات واضحة ودقيقة بشكل كافي ومتاحة للجميع<sup>2</sup> ولا تتطلب جهد كبير لفهمها. كما أنها

معلومات تتعلق بحاضر المؤسسة وتتمثل في نقاط قوة وضعف المؤسسة والمنافسين وما يقومون بفعله حاليا، قنوات التوزيع التي

يملكونها، أسعار البيع الخاصة بهم، حصصهم السوقية، وضعيتهم المالية، حلفائهم الحاليين<sup>3</sup>، كما يمكن أن تتعلق هذه المعلومات

ببراءات الإختراع، إطلاق منتجات الجديدة، أساليب التسيير، الإجراءات التنظيمية التي تخص المنافسين.....إلخ، وتدعى هذه

المعلومات بالمعلومات الوصفية وهذا لكونها تصف الأداء والموقع التنافسي الحالي للمؤسسة.

### ثالثا. مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية:

إن مصادر المعلومات هي ما يعتمد عليها المتيقظ من أجل الحصول على المعلومات التي تحقق إحتياجاته مما يمكنه من القيام بعمله،

فتوفير مصادر معلومات جيدة يساهم بالحصول على معلومات إستراتيجية مهمة وإيجابية تضمن تجاوز التحديات التي تواجهها

المؤسسة وتقلل من آثارها السلبية.

<sup>1</sup>محمد خميس ، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>2</sup>بجي الشريف حنان، "نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 32، العدد 1، ص383.

<sup>3</sup> LESCA, H. SCHULER, M. « Veille stratégique : comment ne pas etre noyé sous les informations », In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G, n°2, 1998, P3, P7-8.

### 1- مصادر المعلومات لليقظة التجارية:

تحتاج المؤسسات للقيام باليقظة التجارية إلى معلومات داخلية لتطبيق اليقظة على المنتج، كما تحتاج إلى معلومات تفصيلية ودائمة عن الموردين الحاليين أو المحتملين وكذلك معلومات حول الزبائن الحاليين أو المحتملين، ويمكن ذكرها كالاتي:

#### 1-1- مصادر معلومات اليقظة على المنتج:

من بين أهم المصادر التي يتم اللجوء إليها للقيام باليقظة على المنتج يمكن ذكرها كما يلي:

#### - نظم المعلومات على المستوى التكتيكي:

للقيام باليقظة على المنتج لابد من توفر معلومات حول نمو رقم الأعمال لهذا المنتج ونمو أرباحه ومستوى إنخفاض تكاليفه والتي يتم الإتيان بها من نظم معلومات على المستوى التكتيكي، وعلى أساس هذه المعلومات يتم البحث عن أسباب انخفاض رقم الأعمال وأسباب زيادة التكاليف وهذا من أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة لحل هذه المشاكل والتي تؤدي بدورها إلى تقوية مركز المنتج في السوق.

- الأنترنت: هذه الوسيلة تسمح للمؤسسة بالبحث عن أحدث المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات العالمية مما يتيح لها إنتاج مثلها أو أفضل منها وبهذا تتمكن من المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، فالمفاتيح الأساسية لكسب الزبون هي تقديم منتج جديد يتميز بجودة عالية ويساهم في ربح الجهد والوقت والتكلفة ولهذا يتوجب على المؤسسة السعي الدائم لتحقيق هذه المفاتيح من أجل ضمان ولائه حاضرا ومستقبلا.

#### 1-2- مصادر المعلومات عن الزبائن:

هناك عدة مصادر يتم اللجوء إليها للقيام باليقظة التجارية والتي يمكن ذكرها كما يلي:

#### - متابعة الشكاوى:

إن قيام المؤسسة بالإهتمام بشكاوى زبائنها وتحليلها من أجل الخروج بأفكار جديدة تساهم في تحسين منتجها الحالي فهذا سيسمح لها بالمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد وتنمية حصتها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي.

- دراسة مبيعات المؤسسة: إن درجة تطور المبيعات يمكن الإعتماد عليها من أجل معرفة زيادة عدد الزبائن أو نقصانهم، فإذا انخفضت مبيعات المؤسسة فهذا يمكن أن يكون كمؤشر يؤدي بها إلى إتباع إستراتيجية الإبداع، فمثلا يمكن أن تقوم المؤسسة بتقديم للزبون خدمات ما بعد البيع كالصيانة أو إرجاع المنتج في حالة عدم إقتناع الزبون بالمنتج عند تجربته خلال فترة معينة.

### - القوة البيعية للمؤسسة:

يمكن تدريب هذه القوة على تقديم كل المعلومات الجديدة والمستحدثة عن السوق، ويعتبر هذا المصدر بمثابة عيون المؤسسة في

مناطق البيع التي تعتمد عليها.

### - دراسات إستقصائية:

يمكن القيام بدراسة عينة من الزبائن من أجل معرفة إحتياجاتهم وتوقعاتهم وإقتراحاتهم في المنتج الذي تبيعه المؤسسة أو المنتج

الذي يرغبون في الحصول عليه.

### - مواقع التواصل الإجتماعي:

أصبحت هذه الوسيلة مهمة من أجل الوصول إلى مختلف شرائح المستهلكين وبأسرع وقت وبأقل كلفة وجهد، فمن خلالها

يمكن الحصول على آراءهم في منتجات المؤسسة سواء كانت سلبية أو إيجابية والتي تنبه المؤسسة للثغرات الموجودة في هذه

المنتجات مما يدفعها لتحسينها من أجل كسب زبائن جدد. كما يمكن إستعمال هذه الوسيلة في تحسين صورة العلامة التجارية

للمؤسسة خاصة إذا كانت هناك تعليقات سلبية أو إشاعات موجّهة ضدها والتي يمكن أن تؤثر سلبا على صورة علامتها وسمعتها.

### - المديرية العامة للذكاء الإقتصادي -دراسات وإستشراف:

هذه المديرية تم إنشاؤها في سنة 2008 داخل وزارة الصناعة، وهي توفر معلومات حول المؤسسات العامة والخاصة المتواجدة

بالجزائر وهذا ما يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة الزبائن الحاليين أو الجدد.

### 1-3- مصادر المعلومات عن الموردين:

تتمثل أهم مصادر المعلومات عن الموردين فيما يلي:

- الخبرة السابقة: إن تعامل المؤسسة مع موردين متعددين وملاحظة تعاملاتهم خاصة فيما يخص المنتجات ذات الطلب المتكرر،

فهذا الأمر يتيح لها أن تحدد الموردين المحتمل التعامل معهم مستقبلا من بين جملة من الموردين وعلى ضوء المعلومات التي تضمنتها

سجلاتها لكل عملية شراء و من كل مورد.

- الصحف و المجلات التجارية: إذ يتم عن طريقها التعرف على الموردين الجدد. وكذلك التعرف على التطورات التي حدثت في

ميدان الإنتاج و تطور الصناعة. إذ أن كل مورد و صانع منتج ينشر إعلاناته.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- بيان الموردین (Catalogue): إذ تضم المنتجات التي يتعامل بها المورد وكذلك أسعارها وأشكالها ومواصفاتها وإستخداماتها. وهذه البيانات هي عرضة للتجديد المستمر.

- المعارض والأسواق والمؤتمرات: إذ توجد المعارض المحلية والدولية التي تعرض فيها المؤسسات نماذج لمنتجاتها. وكذلك الأسواق التجارية التي تعرض هي الأخرى سلع المنتجين وأخيرا المؤتمرات التي تعقد حول صناعة معينة. ومن الجدير بالذكر أن المعارض تمكن المؤسسات من الحصول على فرصة للمفاضلة بين المنتجات المعروضة لعدد من الموردین ما دامت تعرض في مكان وزمان واحد.

- الإعلان في سجل الموردین: يمثل الإعلان في سجل الموردین ركنا أساسيا للتعرف على الموردین، إذ عادة ما يتم دعوة الموردین إلى تسجيل علاماتهم التجارية ورقم السجل التجاري وعناوين مكاتبهم، والأصناف التي يرغبون التعامل بها في سجل الموردین.

- الهاتف و الدليل المصنف: وهو إحدى وسائل الحصول على المعلومات التي تخص الموردین. إذ يصنف هذا الدليل بحسب الأعمال والنشاطات التي يزاولونها.

- الزيارات الشخصية لمصانع الموردین: وهي وسيلة من وسائل التعرف على الموردین وكذلك وسيلة للترجيح بين الموردین. إذ يمكن عن طريق هذه الزيارات معرفة التفاصيل الدقيقة حول ما يمارسه المورد من نشاط وعمليات إنتاج وإستراتيجية التسعير وطريقة الاستلام والفحص وحتى الخدمات التي يقدمها.

- الدليل التجاري: لقد إعتادت بعض الدول المتقدمة على إصدار دليل تجاري والذي يتضمن معلومات تفصيلية عن جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل في صنف معين.

- المديرية العامة للذكاء الإقتصادي -دراسات وإستشراف: وهي توفر معلومات حول الموردین الحاليين أو الجدد.

بالإضافة إلى أن اليقظة التجارية تلجأ إلى مصادر أخرى من مثل: التقارير و النشرات الدورية التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري، كوزارة الصناعة والتجارة وغرف الصناعة وجمعيات المصدرین، ومراكز الأبحاث والإستشارات.

### 2- مصادر المعلومات لليقظة التنافسية:

إن عملية التفتن والإنتباه الدائم للمنافسين من خلال تجميع المعلومات وتقييمها هو أمر ضروري من أجل وضع إستراتيجية ناجحة. كما أن جمع هذه المعلومات ليس أمرا سهلا، فالمنافسون لن يقدموا معلومات سرية، ومع هذا يمكن اللجوء إلى بعض المصادر من مثل:

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- الزبائن: يمكن للمؤسسة أن تقوم باستطلاعات لرأي الزبائن حول نقائص ومميزات المنتج المنافس، كما يمكنهم إفادها بمعلومات تخص منافسيها فمثلا عندما أخبرت مؤسسة Gillette موزعها الكندي بقرب طرحها لموس الحلاقة الجديد في السوق الأمريكية، قام هذا الأخير بإخبار شركة Bic بذلك، مما مكن الشركة الأخيرة من وضع برنامج كاسح إستطاعت من خلاله البدء ببيع موسها للحلاقة بعد طرح Gillette لموسها بوقت قصير<sup>1</sup>.

- الموردون: إن تعامل المؤسسة مع نفس المورد الذي يتعامل معه المنافس فهذا سيمكنها من إمتلاك معلومات خاصة وسرية عن هذا المنافس.

- البنوك: يمكن للبنك أن يقدم معلومات عن موردي المنافس، فمن خلال قيام المنافس بالدفع لمورديه عن طريق التعامل بالبنك، فهذه العملية تسمح لهذا الأخير بمعرفة إسم موردي المنافس، فالمؤسسة يصعب عليها أن تعرف هؤلاء الموردين إذا كانوا يقطنون خارج الوطن.

- الملاحظات الشخصية: إن المتيقظ يمكن أن يقوم بإضافة خبرته التي إكتسبها من خلال متابعته ودراسته للبيئة التنافسية للمؤسسة.

- الأنترنت: يمكن اللجوء للأنترنت كوسيلة من أجل الحصول على معلومات عن المنافسين الحاليين أو الجدد.

- الإستشاريون: يمكن للمتيقظ أن يلجأ إلى خبراء خارجيين سواء كان ذلك على أرض الواقع أو على المواقع الالكترونية وهذا من أجل توفير المعلومات عن المنافسين.

- تحليل منتج المنافس: يمكن هذا التحليل من معرفة مكونات منتج المنافس وهذا ما يسمح بتطوير منتج المؤسسة وجعله أفضل منه. في بعض الأحيان، دراسة نقائص المنتج المنافس هو مفتاح نجاح المؤسسة على المنافس ومن خلاله تتمكن من صنع مستقبلها بنجاح وتميز.

- الموظفون العاملون بالمؤسسات المنافسة: يمكن أن يكون هؤلاء الموظفون مصدرا مهما للمعلومات للمؤسسة خاصة إذا كانوا يمتلكون خبرة طويلة ومعارف جيدة.

- المديرية العامة للذكاء الإقتصادي - دراسات وإستشراف - :

<sup>1</sup> ناجي معلا، "بحوث التسويق - المنهجية و الأساليب -"، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1994، ص24.

هذه المديرية تساعد المؤسسة على معرفة منافسيها ومنتجاتهم وهذا ما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وبأسعار مناسبة أفضل منهم وبالتالي تتمكن من كسب زبائن منافسيها والحصول على حصة سوقية أكبر منهم، وفي حالة عدم وجود هذه المديرية فمن الصعب على المؤسسة جمع هذه المعلومات لأنها تكلف المال والوقت.

### 3- مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية:

إن من أهم المصادر التي يتم الإعتماد عليها في اليقظة التكنولوجية تتمثل فيما يلي:

- **الملتقيات العلمية:** تسمح الملتقيات العلمية للمؤسسة بالحصول على معلومات ذات قاعدة أكاديمية وتكون مطروحة من قبل علماء في مجال التكنولوجيا، ويمكن للمؤسسات أن تستخدمها في تطوير منتجات جديدة.

- **الأنترنت:** تسمح هذه الأداة للمؤسسة بالإستعلام عن أحدث التكنولوجيات الموجودة في العالم من أجل إقتنائها.

- **السوق:** من خلاله تحصل المؤسسة على المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات الموجودة في السوق التي يملكها المنافسون الحاليون والجدد، والتي يملكها أيضا المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة.

- **الهيئة الخاصة بحماية الملكية الصناعية:** هي الهيئة المسؤولة عن منح وثيقة براءة إختراع لصاحب الإختراع والمراد من هذه الوثيقة هو حماية براءة الإختراع حتى لا يتم إستغلالها سواء من خلال الإستعمال أو البيع دون موافقة مالك براءة الإختراع، ويتم نشر براءات الإختراع ضمن منشورات الملكية الصناعية والفكرية كل سنة، وهي تعد معلومات رسمية تستفيد منها المؤسسة لمعرفة التطور التكنولوجي في القطاع.

- **خبراء المنافسين:** يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الإستعانة بخبراء في مجال التكنولوجيا والذين عملوا في المؤسسات المنافسة من أجل الإستفادة من المعلومات التي يمتلكونها.

### 4- مصادر المعلومات لليقظة البيئية:

نحن نعلم أن اليقظة البيئية تتكون من اليقظة القانونية، اليقظة المجتمعية، اليقظة المالية، بالإضافة إلى أنواع أخرى. ولهذا فمصادر المعلومات تختلف حسب نوع اليقظة.

#### 4-1- مصادر المعلومات لليقظة القانونية:

- **المناقشات البرلمانية:** فمن خلالها يتم متابعة القوانين التي يتم مناقشتها من قبل النواب بالبرلمان والتي لم يصادق عليها من طرف رئيس الجمهورية.

- قانون المالية: من خلاله يتم متابعة أهم القوانين الصادرة من طرف الدولة والتي تهم المؤسسة.

### 4-2- مصادر المعلومات لليقظة المالية:

-البورصة: مصدر مهم لجمع المعلومات المالية فمن خلالها يتم معرفة التغيرات الإيجابية والسلبية التي تطرأ على قيمة الأسهم. كما أن القيام بمتابعتها باستمرار يسمح بإستغلال أي فرصة مناسبة توسع نشاط المؤسسة مثل القيام بشراء بعض أسهم المؤسسات التي تكون حديثة النشأة.

-البنوك: من خلالها يتم معرفة آخر التحفيزات المقدمة والتي يمكن أن تسمح للمؤسسة بالحصول على التمويل للقيام بإستثمارات جديدة.

### 4-3- مصادر المعلومات لليقظة المجتمعية:

-المجلات: تعتبر المجالات من المصادر المهمة من أجل معرفة المستوى الثقافي للمجتمع وتطوعاته، فمن خلال المعلومات التي توفرها عن مختلف إهتمامات المستهلكين، فالمجلة هدفها هو كسب الزبون ومن خلال هذا الهدف يمكن للمؤسسة إستعمال تلك المعلومات المحللة من أجل كسب هذا الزبون.

-الأنترنت: يمكن إستخدام الأنترنت لمعرفة تطور العقليات بالمجتمع، فنحن نعلم أن لباس المرأة في الماضي والحاضر ليس نفسه وهذا جاء نتيجة لتطور العقليات بالمجتمع، ولهذا على المؤسسة مواكبة هذا التطور حتى تتمكن من تلبية رغبات مختلف شرائح المستهلكين.

-إستطلاعات الرأي: يمكن للمؤسسة القيام باستطلاعات رأي حول عينة من المجتمع ودراسة أفكاره وتحليل أهم الأفكار التي يمكن أن تهم المؤسسة.

### رابعاً. معايير إختيار مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر إختيار مصدر المعلومات عنصراً أساسياً يحدد بصفة خاصة النتيجة من معالجة البيانات. يرجع تاريخ البحوث المتعلقة بإختيار مصادر المعلومات إلى الستينات من القرن العشرين مع دراسات أجريت بين عامي 1967 و1968 من قبل

Rosenberg و Gerstberger Allen. هذه البحوث أظهرت خاصيتين رئيسيتين في إختيار المصادر وهما الجودة وسهولة الحصول على المعلومات<sup>1</sup>. ويمكن شرح أهم المعايير التي يتم أخذها بعين الإعتبار في إختيار مصادر المعلومات كالآتي:

**1- الجودة:** معرفة من قبل L. Lu و Y. C. Yuan (2011) كما يلي : " خصوصية المصدر مقترنة بدقة المصدر وموثوقيته وإمكانية فهمه وتوفره في الوقت المناسب". ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المصدر حتى يملك جودة عالية يجب أن يقدم معلومات دقيقة ، موثوقة، قابلة للفهم وتوفر عامل السرعة في الحصول عليها.<sup>2</sup>

### 2- إمكانية الوصول إلى المعلومات<sup>3</sup>:

يشير J. Smith وآخرون (2010) إلى "سهولة التي يستطيع بها الباحثون الحصول على مصدر المعلومات". وتقاس إمكانية الوصول بالجهد المطلوب للحصول على المعلومات، وقد يكون هذا الجهد اقتصاديا، جسديا و/أو إدراكيا. كما أن في عملية إختيار مصادر المعلومات يتم البحث عن المعلومات ذات النوعية العالية، غير أن معظم المصادر العالية الجودة من الصعب الوصول إليها. على العكس من ذلك، فإن المصادر التي يسهل الوصول إليها ينظر إليها على أنها منخفضة الجودة وعادة ما تكون معلومات عامة وكثيرة، وتأخذ وقت لفرز الأصح منها.

### 3- خاصية طبيعة المصدر:

بالإضافة إلى هاتين الخاصيتين الأساسيتين لإختيار مصادر المعلومات، هناك خاصية حسب طبيعة المصدر. ولقد تطرق عدة باحثين إلى تصنيف مصادر المعلومات حسب الطبيعة من بينهم: H. Lesca (2003)، H. Lesca و N. Lesca (2011)، H. Lesca، E. Lesca و آخرون (2010)، ولقد أجمع هؤلاء إلى تصنيف مصادر المعلومات حسب الطبيعة كما يلي:

- المصادر الميدانية (المصادر البشرية) Les sources de terrain.
- المصادر الوثائقية (قواعد البيانات، المنشورات، الأنترنت،....الخ).

### أ- المصادر الميدانية أو البشرية:

<sup>1</sup> BUITRAGO HURTADO Alex Fernando, « Aide à la prise de décision stratégique : détection de données pertinentes de sources numériques sur Internet », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble, 2014, France, P29-30.

<sup>2</sup> Ibid, P30.

<sup>3</sup> Ibid, P30.



## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

إن المصادر البشرية هي مصادر تلتقط من قبل أشخاص موظفين لدى المؤسسة مهمتهم تتمثل في تعقب المعلومات في بيئتها الخارجية، فهؤلاء الموظفون يقومون مقام جهاز إستشعار للمعلومات باستخدام كل حواسهم، بمعنى هذه المعلومات تكون ذات أصل حسي، ملاحظة بصرية، جملة مسموعة،.... الخ. كما يمكن أن يتمثل هؤلاء الموظفون في قوى البيع، المشترين، التقنيين،.... الخ.

ووفقا لـ Hiltunen (2008) فإن المصادر البشرية تبقى الأكثر فائدة لفهم الوضعيات الإستراتيجية، وخصوصا آراء علماء، خبراء في الإستشراف وزملاء (الشبكة المهنية).

### ب- المصادر الوثائقية:

يمكن أن تكون هذه المصادر مكتوبة أو رقمية، كما يمكن أن تكون داخل المؤسسة أو خارجها، ويمكن التطرق إليها كما يلي:

- المصادر المكتوبة الموجودة داخل المؤسسة، تتمثل في وثائق مخزنة داخل المؤسسة.
- المصادر المكتوبة الموجودة خارج المؤسسة، تتمثل في المنشورات، الصحافة، براءات الاختراع... الخ.
- المصادر الرقمية الموجودة داخل أو خارج المؤسسة، تتعلق بوثائق مخزنة في أجهزة الإعلام الآلي داخل المؤسسة، ووثائق في شكل صور، ووثائق صوتية، ووثائق في شكل فيديو، ويمكن أن تكون أيضا موجودة خارج المؤسسة ويمكن الوصول إليها من خلال شبكة الأنترنت مثلا محركات البحث / محرك google و bing، و المواقع الالكترونية ( المدونات، منتديات المناقشة)، الرسائل الالكترونية.

إن المتيقظ يحتاج إلى معايير لإختيار أفضل المصادر من أجل عدم تضییع الجهد والوقت، فالوقت مهم جدا لأنه يمكن أن يؤثر على صلاحية المعلومة في الإستخدام، ولهذا يمكن القول أن المعايير التي تم ذكرها تمثل أساس عمل المتيقظ في بحثه عن المعلومات الجيدة.

### خامسا. مجالات إستخدام معلومات اليقظة الإستراتيجية:

لقد تطرقت فيما سبق عن معلومات اليقظة الإستراتيجية وعن أهم المصادر التي يتم اللجوء إليها للحصول على هذه المعلومات وعن المعايير التي يتم الإعتماد عليها في إختيار هذه المصادر. والآن سأطرق عن أهم المجالات التي يتم فيها إستخدام هذه المعلومات.

**1- مجالات إستخدام معلومات اليقظة التجارية:** لما يتم الحديث عن اليقظة التجارية يتم الحديث عن ملاحظة ومتابعة كل العملية التي تتم ما بين المؤسسة والزبون أو المورد وتغيراتها.

### **1-1- مجالات إستخدام معلومات اليقظة التجارية المتعلقة بالزبون:**

تسمح معلومات اليقظة التجارية بالتحكم أكثر وبشكل جيد في المزيج التسويقي وهذا من خلال:

- الزيادة أو تخفيض سعر البيع بشكل منضبط وليس بشكل عشوائي.
- **المنتج:** تحسين تصميمه وتطويره من حيث المضمون مثلا إدخال عليه تكنولوجيا المعلومات والإتصال أو من ناحية الشكل أو صنع منتج جديد أفضل من المنتج الحالي.
- **التوزيع:** توسيع قنوات التوزيع داخل الوطن أو الدخول إلى الأسواق الدولية والتي تستلزم التفكير في الأخذ بعين الاعتبار معايير الجودة بالدرجة الأولى قبل السعر.
- **الترويج:** تسمح معلومات اليقظة التجارية بتحسين عملية الترويج للمنتج وهذا من خلال تحديد أوقات زيادة عملية الترويج أو التخفيف منها (إذا كان معروف بأن تلك الفترة ينقص فيها الطلب على المنتج). كما تسمح هذه المعلومات بتحديد الطرق التي يتم اللجوء إليها لترويج المنتج كالإعلان على تخفيض سعر بيع المنتج أو زيادة الإشهار بالمنتج بالإعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي أو التلفزيون أو التفاهم مع قنوات التوزيع مقابل هامش ربحي من أجل زيادة الأمانة المخصصة للمنتج وهذا على حساب المنتج المنافس.

### **1-2- مجالات إستخدام معلومات اليقظة التجارية المتعلقة بالمورد:**

- إختيار أفضل الموردين.
- زيادة الثقة في التعامل مع المورد.
- القيام بالتكامل الخلفي وهذا في حالة ما إذا كان المورد يشكل خطرا على المؤسسة مستقبلا.
- ضمان تسلسل عملية تسلّم المواد الأولية بالوقت والسعر والجودة المتفق عليها.

### **2- مجالات إستخدام معلومات اليقظة التنافسية:**

- إنتاج منتجات جديدة أفضل مما عند المنافس.
- تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة.

- التقليل من نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة.
- إغتنام فرص إستثمارية قبل أن ينتبه إليها المنافس وتجنب التهديدات.
- إختيار أفضل إستراتيجية تنافسية وفي الوقت المناسب.
- الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافس.

### 3- مجالات إستخدام معلومات اليقظة التكنولوجية:

#### - برامج البحوث:

إن معلومات اليقظة التكنولوجية تستخدم في برامج البحوث من أجل إبداع شيء جديد ومتميز تتفوق به المؤسسة على منافسيها.

#### - تطوير المؤسسة:

يمكن إستخدام معلومات اليقظة التكنولوجية في شراء أحدث البرمجيات (des logiciels) والتي تسمح بالتسيير الجيد للمعلومات داخل المؤسسة، كما يمكن إستخدام هذه المعلومات في شراء وسائل الإنتاج ذات التكنولوجيا العالية.

#### - إتفاقات التعاون:

يمكن للمؤسسة أن تستخدم معلومات اليقظة التكنولوجية في إبرام إتفاقيات تعاون مع مؤسسات عالمية وهذا من أجل الرفع من مستوى أدائها.

#### - شراء رخص إستغلال براءة الاختراع:

يمكن استخدام معلومات اليقظة التكنولوجية من أجل شراء رخص إستغلال براءة الاختراع.

#### - بيع رخص إستغلال براءة الإختراع:

إذا كانت المؤسسة تنتج منتجات ذات تكنولوجيا عالية، فيمكنها بيع فكرتها الإبداعية لمؤسسات أخرى مع الإلتزام بدفع حقوق إستغلال براءة الاختراع.

### 4- مجالات إستخدام معلومات اليقظة القانونية:

- تطبيق القوانين الجديدة المفروضة من قبل الدولة.

- يمكن إستخدام هذه المعلومات في تغيير سعر البيع، فعندما ترفع الدولة الحد الأدنى للأجور أو تقوم برفع ضريبة على الدخل الإجمالي فهنا ترتفع التكلفة على المؤسسة وتلزم برفع سعر البيع.

### 5- مجالات إستخدام معلومات البقظة المجتمعية:

- إنتاج منتجات تتوافق مع عقليات المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة.
- إنتاج منتجات مختلفة بأسعار تناسب كل طبقات المجتمع.

### 6- مجالات إستخدام معلومات البقظة المالية:

- شراء أسهم جديدة.
- القيام بتحالفات مع أهم المؤسسات الرائدة المختصة في بعض النشاطات التي تحتاجها المؤسسة.

### سادسا. نظام المعلومات:

يمثل نظام المعلومات المسؤول عن تدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لإتخاذ القرارات، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية إتخاذ القرارات. في هذا المبحث سنتناول مفهوم نظام المعلومات ومكوناته.

### 1- مفهوم نظام المعلومات:

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات، ولذا سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف فيما يلي:

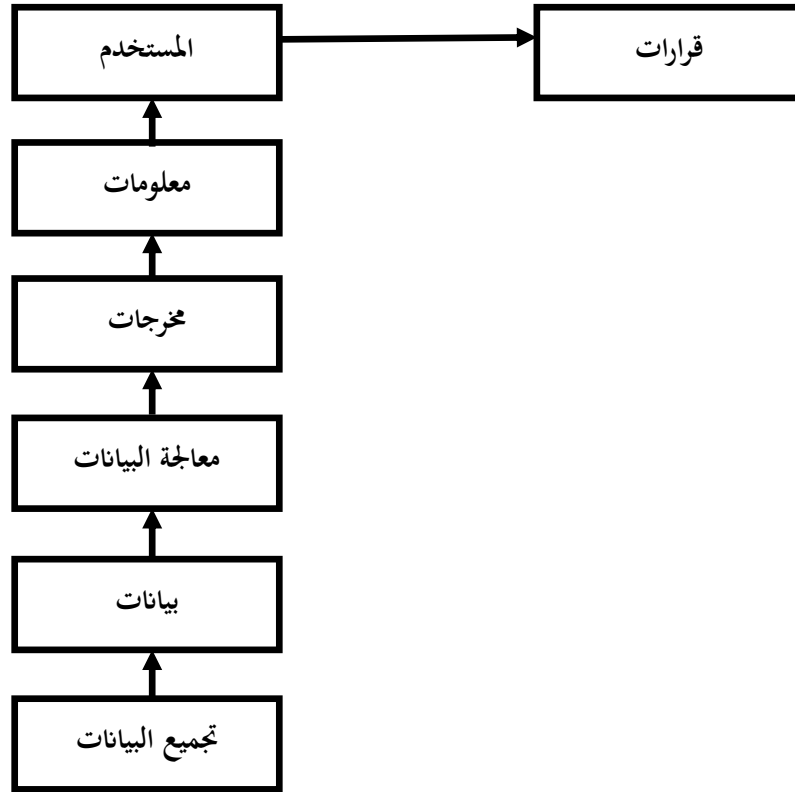
- بالنسبة ل Robert Reix نظام المعلومات هو: "مجموعة من موارد المؤسسة: من وسائل وبرامج وموظفين ومعطيات وإجراءات تسمح بجمع، معالجة، تخزين و إيصال المعلومات في شكل معطيات أو نصوص أو صور... الخ في المؤسسة"<sup>1</sup>.
- أما Dourneau، فقد إعتبر أن نظام المعلومات: "هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار ومختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضعية الحالية للمؤسسة، وكذلك الأحداث التاريخية التي تمهمم والتي قامت بتسجيلها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>REIX Robert, " Systèmes d'information et management des Organisations", Edition Vuibert, 1995, P73.

<sup>2</sup>مداني بن بلغيث، "فعالية نظام المعلومات الحاسوبية في التسيير واتخاذ القرار (دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص28.

- وعرفه Lucas: " مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها توفير معلومات. يستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المؤسسة"، وقد عبر Lucas عن مفهوم أنظمة المعلومات من خلال الشكل الموالي الذي يظهر تتابع الإجراءات والتي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن إستخدامها من طرف صانع القرار<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-16) : نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس Lucas



المصدر: محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 178.

- وقد عرفه فريد البخار: "هو عملية مزج كل الموارد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، إتصال واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

- وعرفه أيضا Peaucell على أنه: "نظام ينتج المعلومات لمساندة الأفراد في إنجاز وظائف التنفيذ والتسيير وإتخاذ القرار، فهو يستعمل تجهيزات معلوماتية، وبرمجيات وقواعد معطيات وإجراءات يدوية وآلية، ونماذج للتحليل والمراقبة وللتخطيط وإتخاذ

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص 177.

<sup>2</sup> فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي والدولي"، الإسكندرية، 1998، ص 160.

القرار<sup>1</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص أهم السمات والمواصفات التي يتميز بها نظام المعلومات كما يلي:
- إن نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات المديرين والعمال، إنه مجموعة من المكونات المتداخلة والإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع، معالجة، تخزين، نشر المعلومات لمن يحتاجها داخل المؤسسة بهدف دعم إتخاذ القرار، التخطيط الإستراتيجي والرقابة داخل المؤسسة.
  - إن نظام المعلومات هو نظام متكامل يتكون من أفراد وتجهيزات تضمن تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وهو يربط هذه الأخيرة ببيئتها الخارجية، كما أنه يسمح بمعرفة الوضعية الحالية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يتيح لها صياغة الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية.

### 2- النموذج النظامي للمؤسسة:

هذا النموذج قدم من طرف J.-L. Le Moigne في سنة 1973 في كتابه "نظم المعلومات في المنظمة". ولهذا النموذج نظم

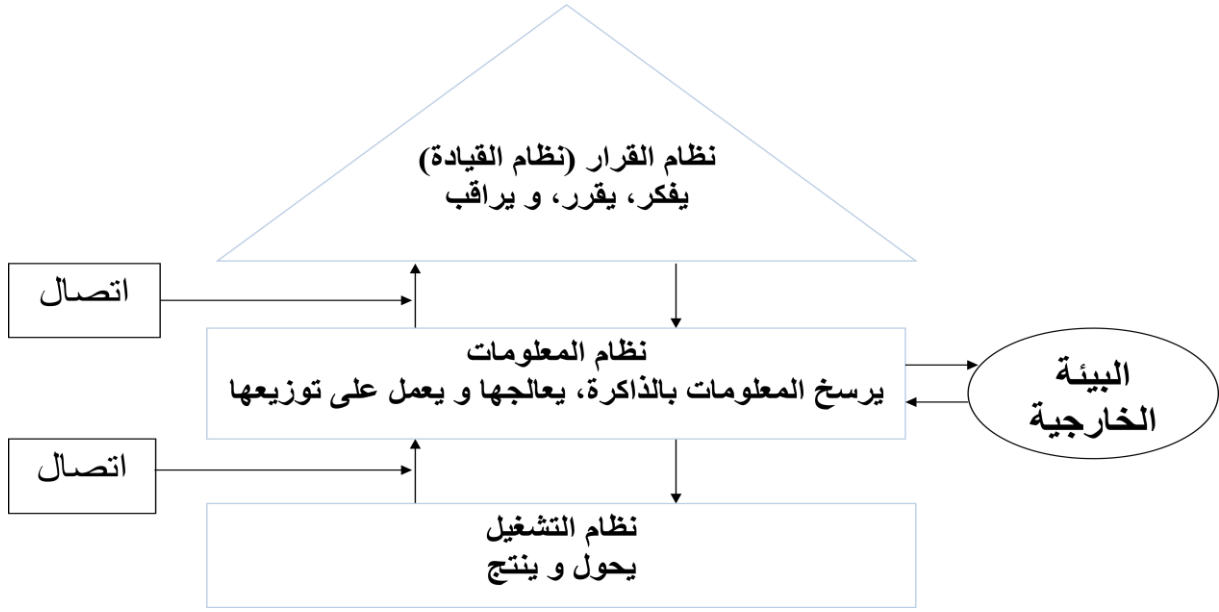
فرعية نذكرها كما يلي:

- نظام القرار ؛
- نظام المعلومات ؛
- نظام التشغيل .

يمكن تبين النموذج النظامي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>مبينة فوزية فاضيل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)", مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص84.

الشكل رقم (1- 17): النموذج النظامي للمؤسسة



**Source:** PASCAL Vidal, VINCENT Petit et autres , « Systèmes d'information organisationnels », 2<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P18-19.

من الشكل يتبين لنا أن كل نظام من هذه الأنظمة تقدم خدمات فيما بينها من خلال عملية "إتصال".

ويمكن التفصيل أكثر في هذه النظم الفرعية كما يلي:

**1-2- نظام القيادة:** يقع على رأس كل مؤسسة، فهو الذي يوجه نظام التشغيل ويمكن ذكر الأعمال التي يقوم بها كما يلي:

- يحدد الأهداف.
- يتخذ القرارات التشغيلية أو التكنيكية أو الإستراتيجية.
- يضمن مراقبة المهام التي يأمر بتنفيذها ويضمن تنظيم النموذج النظامي بالكامل.
- يرتبط بالنظم الفرعية الأخرى بواسطة عملية التدفق الداخلي للمعلومات.

**2-2- النظام التشغيلي:** يشار إليه بالنظام المادي أو الإنتاجي، فهو يقوم بالإنتاج المادي للسلع والخدمات وهذا من خلال

قيامه بتحويل المادة الأولية إلى سلع و خدمات يتم بيعها في الأسواق. كما أن نشاطه مراقب من قبل نظام القيادة وهو يرتبط بالبيئة الخارجية من خلال التدفقات المادية الخارجية التي تحدث وبالنظم الفرعية الأخرى من خلال التدفقات الداخلية للمعلومات.

ويمكن ذكر أهم الأعمال التي يقوم بها كما يلي:

- يستقبل المعلومات الصادرة من نظام القيادة؛
- مسؤول على تحقيق المهام الموكلة إليه؛
- يشمل جميع الوظائف المتعلقة بنشاط المؤسسة من مثل: دفع الرواتب، تسيير المخزونات... الخ؛
- تحقيق الأهداف المحددة من قبل نظام القيادة.

**2-3- نظام المعلومات:** هو نظام تتدفق فيه قدر كبير من المعلومات وبدون وجوده لن تعمل المؤسسة، فهو الذي يغذيها بالمعلومات من خلال قيامه بتسجيل البيانات، معالجتها وإيصالها إلى النظامين الفرعيين الآخرين الموصولين به، وجميع المعلومات التي بداخل المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية تمر عبر هذا النظام.

تتمثل مهمته الأساسية في ترجمة عمل النظام التشغيلي إلى معلومات يسهل فهمها وهذا من أجل إتاحتها للجهات الفاعلة في نظام القيادة حتى يتمكنوا من توجيهه، تنسيق وإكمال سلوك النظام التشغيلي.<sup>1</sup>

ومن بين أهم الوظائف التي يقوم بها:

- توليد المعلومات التي تمثل نشاط النظام التشغيلي وتسمى هذه المعلومات بالمعلومات الأولية؛
- تخزين (حفظ) المعلومات الأولية وكذلك إستقبال طلب نظام القرار؛
- ضمان إيصال المعلومات لكلا النظامين؛
- معالجة بعض المعلومات بناء على طلب نظام القرار.

### 3- أنواع أنظمة المعلومات:

يوجد ثلاث تصنيفات رئيسية لنظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة وهي: نظم المستوى التشغيلي، نظم المستوى الإداري/التكتيكي، ونظم المستوى الإستراتيجي.

### 3-1- نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية التي تخدمها:

يمكن تقديم هذه النظم كما يلي:

<sup>1</sup>Nacer-Eddine Zarour & Benelhadj Mohamed El Hadi, P . site web : <http://www.univ-constantine2.dz/coursOnLine/> Benelhadj-Mohamed/co/Activite-Chap. date de consultation : 01/04/2022.



### 3-1-1- نظم المستوى التشغيلي:

نظم تشغيلية تتكفل بتسجيل النشاطات المختلفة والمعاملات التجارية في المؤسسة من تسويق، إنتاج وتصنيع، مالية ومحاسبة، وموارد بشرية. إنها نظم تشغيلية تعمل على مستوى العمليات.

### 3-1-2- نظم مستوى الإدارة/التكنيكي:

نظم معلومات على مستوى الإدارة تعمل على إدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى، وغالبا ما تدعم هذه النظم القرارات شبه الهيكلية، حيث تستخدم هذه النظم تخطيط الوظائف والمراقبة وإتخاذ القرارات عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إنجاز التقارير.

### 3-1-3- نظم المستوى الإستراتيجي:

نظم معلومات تدعم نشاطات التخطيط طويل الأجل والإستراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة، إذ تأخذ هذه النظم في الإعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقوم بالإجابة على عدة تساؤلات مثل: ما هو إتجاه الكلف في الصناعة مستقبلا؟ وما هي العمالة المطلوبة في السنوات القادمة؟

### 3-2- الأنواع الأربعة الرئيسية للنظم:

يمكن تقسيم نظم المعلومات إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

### 3-2-1- نظم معالجة المعاملات:

نظام معلومات محوسب يسجل ويعالج البيانات الناتجة عن أحداث المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الأعمال، وتستخدم المستوى التشغيلي في المؤسسة وتستخدم القرارات المهيكلة بطريقة فعالة، وبدقة أعلى، وفي الوقت المناسب.

### 3-2-2- نظم المعلومات الإدارية:

هي نظم معلومات صممت لخدمة وظائف المستوى الإداري في المؤسسة عن طريق تزويد المديرين في الإدارة الوسطى بالتقارير الفورية عن الأداء الحالي والتقارير التاريخية، كما تستخدم نظم المعلومات الإدارية وظائف التخطيط والمراقبة وإتخاذ القرار في المستوى الإداري، إذ تقدم تقارير أسبوعية، شهرية، سنوية للمهتمين من المديرين لدعم القرارات شبه مهيكلة.

### 3-2-3- نظم دعم المديرين التنفيذيين (نظم المعلومات الإستراتيجية):

نظام المعلومات على المستوى الإستراتيجي في المؤسسة مصمم لمساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات غير الهيكلية (بمعنى

قرارات غير مبرجة)، والمستوى الإستراتيجي يهتم بالدرجة الأولى بأنشطة صياغة وتطبيق وتقييم إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة وهذا - طبعا - يستوجب وجود تحليل منهجي دقيق لعناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية ، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة الموجودة في البيئة الخارجية.

### 3-3- النظم من منظور وظيفي:

إن النظر إلى نظم المعلومات من منظور وظيفي يمكننا من تصنيف النظم حسب الوظائف المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

### 3-3-1- نظام المعلومات التسويقية:

نلخص أهم التعريفات المقدمة من طرف الباحثين لنظام المعلومات التسويقية كما يلي:<sup>1</sup>

- يعرف Philip Kotler نظام المعلومات التسويقية بأنه "نظام مكون من الأفراد والأجهزة والإجراءات لجمع وفرز وتحليل وتقييم و توزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب".

- وحسب Laudon Jane و Laudon Kennth فإن هذا النظام ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية والبيعية للمؤسسة وهو يؤمن المعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق، ويحدد احتياجات المستهلكين، كما يساعد في ترويج هذه المنتجات والخدمات، وتطوير دعم المستهلك باستمرار<sup>2</sup> ، ويستخدم هذا النظام بعدة طرق لخدمة المستويات الإدارية المختلفة فمثلا :

- يؤسس نظام المعلومات التسويقي على المستوى التشغيلي للإتصال بالمستهلكين، والإشراف على المبيعات والتسويق.
- وعلى المستوى الإداري فإن نظام المعلومات التسويقي يدعم بحوث التسويق، وقرارات التسعيرة، ويحلل أداء المبيعات وفريق المبيعات.
- أما على المستوى الإستراتيجي فيبين الفرص المتاحة لإنتاج المنتجات الجديدة وأهم الأسواق التي يجب إقتحامها.

### 3-3-2- نظم معلومات التصنيع و الإنتاج:<sup>3</sup>

نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير، إنتاج المنتجات والخدمات، وكذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج. تستخدم هذه النظم بعدة طرق لخدمة المستويات الإدارية المختلفة فمثلا:

- تعمل نظم الإنتاج والتصنيع على المستوى التشغيلي لمعالجة الأوضاع المختلفة المتعلقة بمهام التصنيع والإنتاج.

<sup>1</sup> منير نوري، "التسويق -مدخل المعلومات والإستراتيجيات-"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص51.

<sup>2</sup>LAUDON Kennth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, Inc., 2004, p.41.

<sup>3</sup>فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري -"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2010، ص121.

- أما على المستوى الإداري فإن نظم الإنتاج و التصنيع تحلل، وتراقب الموارد وكلف الإنتاج.
- كما تهتم نظم التصنيع والإنتاج على المستوى الإستراتيجي بدعم النشاطات التي تهتم بالتخطيط والمراقبة لعملية إنتاج السلع و الخدمات، والتي تهتم بوضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل من أجل الحفاظ على ميزة التكلفة مثلاً.

### 3-3-3- نظم المعلومات المالية والمحاسبية:<sup>1</sup>

ويمكن التعرف على هاذين النظامين كما يلي:

#### أ-نظم المعلومات المحاسبية:

تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المحاسبية، فهي نظم تستخدم لتأمين إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المؤسسة على قاعدة تاريخية، وهي تسجل وتتابع المعاملات التجارية لإخراج الموازنات المختلفة مثل: ميزان المراجعة والميزانية المالية.

#### ب-نظم المعلومات المالية:<sup>2</sup>

نظام معلومات ينتج معلومات مرتبطة بالأنشطة المالية للمؤسسة، ويمثل مجموعة من الطرق والإجراءات التي تدعم المديرين الماليين في إتخاذ القرارات المالية، وتخصيص ومراقبة الموارد المالية في الأعمال. وتستخدم هذه النظم بعدة طرق لخدمة المستويات الإدارية المختلفة فمثلاً:

- تعمل نظم المعلومات المالية والمحاسبية على المستوى التشغيلي على تسجيل وتبويب مختلف المدفوعات والمقبوضات التي تقوم بها المؤسسة وتسجيل وتبويب مختلف المعاملات التجارية.
- وعلى المستوى الإداري فإنها تساعد المديرين على الإشراف والتحكم في الموارد المالية للمؤسسة، والدعم بأدوات تحليلية، للوصول إلى القرار الصحيح للإستثمار لتعظيم العائد.
- كما توفر على المستوى الإستراتيجي الفرص الإستثمارية طويلة الأجل،...الخ.

### 3-3-4- نظم معلومات الموارد البشرية:<sup>3</sup>

نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على الحفاظ على سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، معرفة أداءهم الوظيفي، تدريب العمال وتطوير المسار الوظيفي، وتمثل غاية إدارة

<sup>1</sup>فايز جمعة النجار، مرجع سبق ذكره، ص124.

<sup>2</sup>O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business enterprise, 11<sup>th</sup> ed, Irwin : McGraw-Hill Companies, Inc.,2003, P243.

<sup>3</sup>O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business enterprise », Op-Cit, P283.

الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد البشرية.

إن هذه النظم تستخدم بعدة طرق لخدمة المستويات الإدارية المختلفة فمثلا:

- نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى التشغيلي تقوم بالإشراف على الإستقطاب والإحلال للعمال. كما يمكن أن تنتج تقارير متنوعة فيما يتعلق بالعمال، تصنيف الموظفين حسب مؤهلاتهم.
- نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الإداري تعمل على تحليل استحقاقات العمال المختلفة من رواتب وتعويضات وتقييم أداءهم لأغراض مختلفة....إلخ.
- وأخيرا تحدد نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى الإستراتيجي متطلبات القوى العاملة من مهارات، تعلم، وبما يتفق وخطط المؤسسة طويلة الأجل.

#### 4- العلاقة ما بين نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية:

إن نظام المعلومات للمؤسسة يتكون من أنظمة فرعية وهي: النظام المحاسبي، النظام التسويقي، نظام التصنيع والإنتاج، نظام الموارد البشرية، هذه النظم تتفاعل مع بعضها البعض من أجل توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار في كل المستويات الهرمية وللسير العادي لنشاط المؤسسة.

وحسب Kotler فإن نظام المعلومات يوفر بيانات عن النتائج الداخلية، في حين أن نظام الذكاء التسويقي يتكفل بإعلام

المؤسسة عن الأحداث الخارجية.<sup>1</sup>

أما Bannani و Soulaïmane فقد وضحا الفرق ما بين نشاط نظام المعلومات ونشاط مراقبة البيئة كما يلي:<sup>2</sup>

- إن هدف نظام المعلومات يتمثل في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرار في كل المستويات الهرمية للمؤسسة العملياتية والإستراتيجية ويهدف كذلك إلى دعم العمليات مثل الإنتاج، كشف المرتبات، المحاسبة أو تبادل المعلومات مع شركاء معينين (على سبيل المثال الفواتير أو طلبات الزبائن)، أما هدف نشاط رصد البيئة فيتمثل في توفير المعلومات المتعلقة بالبيئة من أجل دعم إتخاذ القرار.

<sup>1</sup>KOTLER Philip et al., KOTLER Philip et al., « Marketing Management », Pearson Education France, Paris, 2009, P85.

<sup>2</sup>Az-Eddine Bannani et Soulaïmane Laghzaoui, « L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique », Revue Internationale d'Intelligence Economique », 2009, France, P263-265.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

- إن كلا النشاطين يستخدمان نفس العملية المعلوماتية حيث أن المعلومات هي المادة الأولية (المدخلات) والمنتج (المخرجات).
- إن كلا النشاطين يقومان بالحصول على المعلومات ومعالجتها، ثم نشرها للأشخاص المرخص لهم في المؤسسة.
- إن طبيعة البيئة التي يتم الإهتمام بها هي الفرق الكبير ما بين النشاطين، فنظام المعلومات يهتم بالمعلومات الداخلية للمؤسسة، ومع هذا فقد نجد بعض المؤسسات تفتح جزئيا نظام المعلومات الخاص بها لبعض شركائها المقربين وهذا بإستخدام شبكة Extranet، أما نشاط رصد البيئة فيركز على بيئة المؤسسة وفي بعض الأحيان يعتمد على الموارد الداخلية. يمكن تلخيص كل في ما تم ذكره في الجدول التالي:

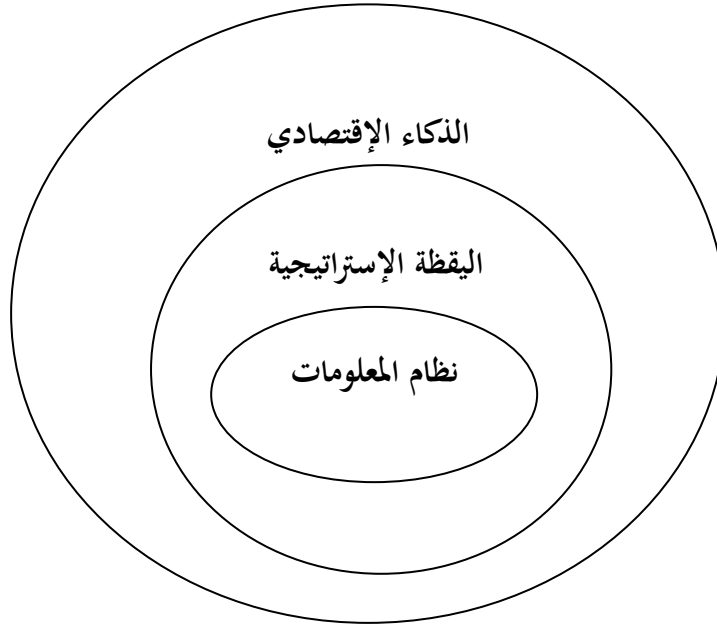
الجدول رقم (1-4): أنشطة نظام المعلومات ومراقبة البيئة

مراقبة البيئة (surveillance de l'environnement)	نظام المعلومات	
* عملية معلوماتية * الحصول على المعلومات البيئية وتحليلها.	* عملية معلوماتية * تسيير المعلومات، تحليلها و نشرها داخليا	الموضوع
* خارجي	* داخلي * خارجي	البيئة (المصدر)
* تحويل المعلومات البيئية لدعم عملية إتخاذ القرار.	* تحويل المعلومات لدعم عملية إتخاذ القرار * التشغيل الآلي للعمليات	العملية (Processus)
* المساعدة على إتخاذ القرار العملياتي والإستراتيجي.	* المساعدة على إتخاذ القرار * دعم العمليات	الهدف (Finalité)

Source : BENNANI Az-Eddine et LAGHZAOUI Soulimane, Op-Cit, P265.

ومما سبق يمكن القول أن نظام الذكاء الإقتصادي يعتبر نظام كامل ونظام اليقظة الإستراتيجية هو أداة أساسية في نظام الذكاء الإقتصادي وهو يهتم بالمعلومات الموجودة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، أما نظام المعلومات فهو يهتم بالتسيير الداخلي للمعلومات، ويمكن تلخيص كل هذا في الشكل التالي:

الشكل (1-18): العلاقة ما بين نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي



#### المطلب الرابع: مواقف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

إن العولمة وما ترتب عنها من إنفتاح الأسواق أمام العالم بدون وجود حدود إقليمية، سرعة تطور تكنولوجيات المعلومات والإتصالات، تطور حاجات ورغبات المستهلكين، ظهور منافسين جدد بإستمرار ما جعل المنافسة شديدة ما بين المؤسسات، كل هذه العوامل جعلت من البيئة التي تعيش فيها المؤسسة تتصف بعدم اليقين، عدم الاستقرار ووجود تقلبات غير منقطعة. وفي ظل هذه البيئة فإن المؤسسة ستحاول إيجاد توازن يسمح لها بالبقاء في اللعبة التنافسية، وهذا التوازن يتأتى من الموقف الذي تتخذه إتجاه بيئتها. وحسب M. Godet (2004) هناك 4 مواقف ممكنة تواجه بها المؤسسة بيئتها والتي يمكن ذكرها كما يلي:

**1- الموقف السلبي (La passivité):** وهنا المؤسسة تكون خاضعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، فهي تنتظر حدوث الحدث أو التغيير ولن تقوم بأي رد فعل بسبب عدم قدرتها ما يؤدي إلى إنتهائها.

**2- موقف رد الفعل (La réactivité):** هذا الموقف يشبه عون الإطفاء، الذي يرد الفعل والذي ينتظر أن يندلع الحريق ليقاومه. وهنا المؤسسة تنتظر حصول الأزمة حتى تقوم برد الفعل فهي لا تريد أن تعرف ما يجري في بيئتها من تطورات، ولأنها موجودة في بيئة غير مستقرة فهذا من شأنه أن يجعل هذا الموقف بلا فائدة وهذا من خلال العاملين الآتي ذكرها:

▪ **وقت رد الفعل:** رد الفعل تتلاشى أهميته مع الوقت، فإذا امتلك المنافس الفرصة التي كانت أمام المؤسسة ففي هذه الحالة فات الأوان على رد الفعل وأصبح بلا فائدة .

■ **قوة رد الفعل:** لما تكون قوة رد الفعل ضعيفة يصبح رد الفعل بلا فائدة، فعلى سبيل المثال إذا دخل منافس جديد إلى السوق يملك تكنولوجيا عالية أو ينتج منتجات ذات تكنولوجيا عالية فهنا يمكن أن يأخذ الحصة السوقية للمؤسسة خاصة إذا كانت لا تملك الإمكانيات التي يملكها المنافس، فهذه الأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى الخروج من السوق. إن المؤسسات التي تتبنى هذا الموقف القائم على رد الفعل إزاء بيئتها الخارجية سوف تأخذ قرارات متسارعة من دون القيام بدراسة مسبقة وستكون تحت ضغط السوق القوي (من ناحية السعر والوقت) ما يجعلها لا تملك الفرصة للرد الإيجابي على هذا العائق الخارجي. فالأزمة لما تقع ستفرض على المؤسسة مثلا تخفيض السعر بأسرع وقت ممكن وهذا من أجل الحفاظ على حصصها السوقية، إلا أنها يمكن أن لا تبقى صامدة طويلا في السوق بسبب أن هذا التخفيض تم أخذه على أساس ضغط السوق وليس بإرادتها، ويمكن أن يكون بسبب قيام المنافس بحرب أسعار معها من أجل تدميرها، إذن بدل أن تحل أزمتها بتخفيض السعر فتجد نفسها تقع في أزمتين من جهة الأزمة التي حدثت ومن جهة ثانية حرب الأسعار التي يقوم بها المنافس.

### 3- موقف الإستعداد للتغيرات المرتقبة (La préactivité):

هذا الموقف يشبه رجل التأمين الذي يتحسب ويستعد للتغيرات المتوقعة لأنه يدرك أن كلفة حدوث الأزمة أكبر من كلفة الوقاية منها، والمؤسسة هنا تهيئ الظروف لإعداد الفعل قبل حصول الحدث. وهذا الموقف شعاره هو "أن المؤسسة لا تترك المنافسون حتى يفاجئونها".

### 4- موقف إحداث التغيرات المرجوة (La proactivité):

من خلال هذا الموقف تقوم المؤسسة بإستحداث الفعل وتعمل من أجل إحداث التغيرات المرجوة. بالنسبة ل Pérez (1995)، فإن المؤسسة التي تستحدث الفعل هي "المؤسسة التي لا يتعين عليها أن تتكيف مع قيود السوق فحسب، بل وأن تحاول تغيير هذه القيود من خلال إستغلال كل إمكانياتها الديناميكية". ويضيف Savall و Zardet (2000)، أن المؤسسة التي تستحدث الفعل هي "مؤسسة تتبنى نهجا ومنظورا للإستباق والإبداع يتسم بقدر أعظم من الجرأة مقارنة بإستراتيجيات رد الفعل". وهذا الموقف شعاره هو "مفاجأة المنافسين من أجل التحكم في البيئة".

لما تختار المؤسسة إحدى الإتجاهين أو الموقفين وهما الإستعداد للتغيير (La préactivité)، إستحداث الفعل (La proactivité) ستتجنب التهديدات قبل أن تتحول إلى أزمات، تستغل الفرص قبل أن يمتلكها المنافسون. وهذه النتيجة سوف تكون عكسية إن اختارت موقف السلبية أو موقف رد الفعل، ففي هذه الحالات لا تحاول المؤسسة معرفة ما يجري في بيئتها من

تطورات بل تنتظر حصول الأزمة لتقوم برد الفعل أو تخضع للبيئة وإذا كانت الأزمة شديدة القوة وجعلتها تخسر حصصها السوقية فإن رد الفعل يصبح بلا فائدة.

وإن المؤسسة تعيش اليوم في عالم مليء بالتقلبات والإحتمالات اللايقينية، فقد أصبح لزاما عليها أن لا تبقى مكتوفة الأيدي أمام ما يحدث وعدم اللامبالاة وترك حدوث التغيرات في بيئتها فهذا من شأنه أن يعصف بها، ما يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه. ومن ثم فالبدائل الأنسب هو أن تتبنى المنطق الإستباقي بإستخدام اليقظة الإستراتيجية وأخذ زمام المبادرة من أجل التعامل الجيد مع هذه البيئة المتغيرة.

### المطلب الخامس: تصنيفات اليقظة الإستراتيجية، أنواعها، دورها ووظائفها

لكي نفصل ونفهم أكثر الجوانب المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فإننا في هذا المطلب سنتطرق لدراسة تصنيفات اليقظة الإستراتيجية، أنواعها، دورها ووظائفها.

#### أولا. تصنيفات اليقظة الإستراتيجية:

هناك عدة أصناف لليقظة الإستراتيجية وهذا يتيح للمؤسسة إختيار الصنف الذي يناسب بيئتها، فإذا كانت موجودة في بيئة شديدة التنافس فهذا سيقودها إلى إختيار الصنف الذي يناسب هذه البيئة والذي يمكنها من جمع معلومات تضمن لها البقاء والإستمرار. ويمكن ذكر أهم تصنيفات اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

#### 1- التصنيف من حيث المواقف التي تختارها المؤسسة:

من خلال المواقف التي تم ذكرها سابقا يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية إلى نوعين:

أ- **يقظة دفاعية:** تختار المؤسسة هنا موقف الاستعداد للتغيرات المرتقبة (La préactivité)، فهي مستعدة للتغيرات التي قد تحدث مستقبلا لأنها ليست نائمة عن ما يجري في بيئتها فهي تعلم ما يحدث ومستعدة لما سيأتي ومستقبلها لم تضعه في المجهول. هذه اليقظة تسمح للمؤسسة بعدم ترك البيئة حتى تفاجئها.

ب- **يقظة هجومية:** تختار المؤسسة هنا موقف إستحداث الفعل (La proactivité)، وهذا ما يجعلها تأخذ زمام المبادرة لقيادة السوق وتعمل باستمرار على مفاجأة منافسيها وهذا من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة سواء عن طريق الإبداع في المنتجات الحالية، إبداع منتجات جديدة أو إنشاء أسواق جديدة.... الخ.



### 2- التصنيف حسب أوقات اليقظة:

يمكن تصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب معيار الزمن كما يلي<sup>1</sup>:

أ- اليقظة اللحظية **Veille Ponctuelle**: وهي عملية غير متكررة، تنجز على فترات زمنية منتظمة وتقوم على البحث في موضوع معين ضمن سياق معين مثل دراسة السوق.

ب- اليقظة المناسباتية **Veille Occasionnelle**: هي رصد منظم لمواضيع مختارة. في هذه الحالة تكون المؤسسة على علم ودراية بالهدف المراد مراقبته مسبقا.

ت- اليقظة الدورية **Veille Périodique**: هي يقظة تتم على فترات زمنية منتظمة، وبشكل دوري وترتبط بما يظهر من دراسات، وما ينشر من مقالات، وما يصدر من تقارير دورية.

ث- اليقظة الدائمة **Veille Permanente**: هي يقظة تتم بشكل دائم وترتبط أكثر برقابة جميع نواحي البيئة وبالتقاط أية إشارة ضعيفة يمكن أن تنذر بحدوث أزمة مستقبلا.

### 3- التصنيف حسب العمليات المنفذة:

يتواجد تصنيفين لليقظة الإستراتيجية حسب العمليات المنفذة ويمكن ذكرهما كما يلي:

#### 3-1- تصنيف Lesca:

قام Lesca بتصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب العمليات المنفذة<sup>2</sup>:

أ- اليقظة السلبية: وهي تعمل على قراءة الصحف للعثور على النشرات الصحفية التي تصدرها المؤسسات الأخرى، وقراءة المجالات المهنية لمعرفة ما فعله المنافسون، والتردد إلى المعارض التجارية لإكتشاف المنتجات الجديدة الموجودة، تصفح مواقع المؤسسات الأخرى على الأنترنت لمعرفة ما يقولونه عن أنفسهم، وما إلى ذلك. إن مثل هذه اليقظة السلبية لا تكتشف (في أفضل الأحوال) إلا الإشارات التي يريد المتعاملون إصدارها بما في ذلك المعلومات المضللة. وإذا لم يتم هؤلاء المتعاملون بإصدار أي شيء فاليقظة السلبية لا تلتقط شيء وبالتالي لن تتمكن من إستباق المستقبل.

<sup>1</sup> اليمين فالتة، "اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012/2013، ص97.

<sup>2</sup> LESCA. H, « Gouvernance d'une organisation : prévoir ou Anticiper ? », La Revue des Sciences de Gestion, février 2008, France, P3.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

ب- **اليقظة النشيطة:** هي يقظة مصممة ومنظمة ومستخدمة لإلتقاط "إشارات" التي لا يريد أي شيء شخص إصدارها عمداً، ولكن يمكن الوصول إليها إذا تم بذل الجهد من أجل إكتشافها. ولكي تكون المؤسسة على علم بالتغيرات مسبقاً وتملك الوقت للتصرف، للمناورة بالطريقة المناسبة وجب عليها القيام بالبحث النشط عن الإشارات المعلنة عن التغيرات، بالإضافة إلى أن هذه اليقظة تمر بعدة خطوات:

- ✓ تحديد أهداف اليقظة بطريقة مدققة؛
- ✓ تحديد محاور البحث (مثل: التكاليف، معرفة العملاء... الخ)؛
- ✓ تحديد مصادر المعلومات؛
- ✓ إنتقاء ومعالجة المعلومات؛
- ✓ نشر المعلومات لمتخذي القرار.

### 3-2- تصنيف King و Fahey :

قام King و Fahey (1977) بدراسة على 12 مؤسسة أمريكية كبيرة ومن خلالها إقترح 3 تطبيقات لليقظة:

- أ. **نوع غير منظم:** تجرى المراقبة على عناصر محددة، وهو نوع من الرصد الظرفي الذي ينفذ عموماً أثناء فترات الأزمات، كما أنه يركز بشكل رئيسي على الماضي في محاولة لتحديد الأحداث التي تكون قد حصلت فعلاً من أجل الإستنباط منها وإيجاد حلول للأزمات.
  - ب. **نوع منظم:** هنا يتم اختيار العناصر التي يتعين مراقبتها وهذا النوع يجرى بانتظام غالباً ما يكون سنوياً فهو يقوم بمراجعة النتائج التي حققتها المؤسسة سنوياً، غير أنه يتم إعطاء نوع من التفكير في الظروف المستقبلية التي يفترض أن تنشأ داخل البيئة، وهذا النوع من اليقظة يساهم بشكل رئيسي في دعم اتخاذ القرار.
  - ت. **و أخيراً، النوع المستمر:** ويشير هذا النوع إلى المراقبة المستمرة والدائمة لمكونات البيئة. وإن مثل هذا النظام يعتبر نشاطاً مستمراً ولا تقوم بإجرائه لجنة تؤلف بشكل مؤقت لغرض إكمال المسح فقط بل تقوم به وحدة الرصد داخل المؤسسة والتي تتكفل بالتقاط الإشارات المعلنة عن حدوث تغيرات مستقبلية في بيئة المؤسسة.
- وحسب هذان المؤلفان فإن اليقظة المنتظمة والمستمرة تتم في فترات مستقرة، في حين أن اليقظة غير المنتظمة تنشأ في أوقات الأزمات في المؤسسة.

الجدول التالي يقارن بين هذه الأنواع.

الجدول رقم (1-5): مقارنة أنظمة المسح البيئي

المسح المستمر	المسح المنتظم	المسح غير المنتظم	نظام المسح وجه المقارنة
مجموعة البيانات المنظمة والأنظمة العملية	الدراسة المجددة بشكل دوري	الدراسة الخاصة	وسائل الاعلام المستخدمة لنشاط المسح
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	الأحداث الخاصة	مجال المسح
توجهات العملية التخطيطية	القرار وتوجهات القضايا	نشوء الأزمات	الحافظ للأنشطة
متوقع	ذو أثر رجعي و حالي	ذو أثر رجعي	الإطار الزمني لتأثير القرار
المدى البعيد وحدات المسح البيئي	المدى القريب	الحالي والمستقبل القريب	الإطار الزمني لتأثير القرار

Source : Fahey, Liam and King, William R., « Environmental Scanning for Corporate Planning », Business Horizons, August, 1977, P63.

#### 4- تصنيف اليقظة حسب درجة الرسمية:

يمكن تصنيف اليقظة من حيث درجة الرسمية إلى:<sup>1</sup>

#### 4-1- نظام يقظة إستراتيجية رسمي:

إذا قامت المؤسسة بإختيار نظام رسمي بحت لليقظة فذلك يعني أنها تعرف إحتياجاتها مسبقا وقامت بتحديد أهدافها والأشخاص المعنيين بعملية اليقظة. في هذا النظام، يتم تعيين المتبقيين من قبل الإدارة فهي التي تقر الطريقة التي تنظم بها نشاطات اليقظة وهذا وفقا لتفضيلاتها وكفاءتها وهذا ما يجعل عملية اليقظة تكون محددة بوضوح. بالإضافة إلى أنه غالبا ما تكون

<sup>1</sup>GUECHTOULI Manelle, « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », la revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°266 , France, P 24-25.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

المعلومات الرسمية مركزية وهي تأخذ وقت لمعالجتها مقارنة بالمعلومات الغير رسمية وهذا يمكن أن ينتج عنه عواقب سلبية فقد يؤثر على منفعة المعلومات.

**4-2- نظام يقظة إستراتيجية غير رسمي:** على خلاف النظام الرسمي لليقظة، فعند إختيار نظام يقظة إستراتيجية غير رسمي فإنه لا يتم وضع الإجراءات من قبل الإدارة بل يقوم كل موظف بتنظيم أنشطة اليقظة الخاصة به وفقا لتفضيلاته وكفاءاته. وفي هذه الحالة، غالبا ما تكون اليقظة "منقسمة" في المؤسسة، ومركزية المعلومة تعتمد على نوع التنظيم الذي إختاره ممثلوا عملية اليقظة ومن الصعب مراجعة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إذا لم يكن هناك رابط رسمي بين المتقظين وإستراتيجية المؤسسة، كما أن عملية اليقظة الغير رسمية تدعم في المقام الأول المعلومات الغير رسمية (مثل المعلومات الشفوية أو الشائعات) التي يتم تداولها بسهولة وسرعة أكبر.

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق التوازن بين النظامين حيث يمكن أن تنشأ نظام يقظة رسمي وفي نفس الوقت يمكن أن تقوم بعملية يقظة غير رسمية، والجدول التالي يبين المزايا والعيوب لكلا النظامين:

الجدول رقم (1-6): مزايا و عيوب النظام الرسمي والغير رسمي لليقظة الإستراتيجية

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذا النظام مكلف جدا عند إقامته، وعندما يتم صيانة الوسائل التقنية والتكوينات/ تدريبات الموظفين؛</li> <li>- العائد على الإستثمار يصعب تقييمه؛</li> <li>- صلابة النظام بسبب فرضه من قبل الإدارة؛</li> <li>- يشجع على جمع المعلومات من دون أن يضمن جودتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستهدف المعلومات وفقا لإحتياجات الإستراتيجية و الإدارة؛</li> <li>- يلغي تكرار المعلومات؛</li> <li>- يساعد المتقظين على تركيز إنتباههم؛</li> <li>- مركزية المعلومات، تسهيل تقييمها والتحقق منها ونشرها على شبكة محددة مسبقا.</li> </ul>	<b>نظام رسمي لليقظة الإستراتيجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكرار المصادر والمعلومات؛</li> <li>- عدم وجود وظيفة مركزية لتقييم المعلومات والتحقق منها؛</li> <li>- لا توجد رؤية إستراتيجية ولا يوجد تحديد منهجي للإحتياجات والأولويات؛</li> <li>- يعتمد فقط على الإرادة الجيدة للموظف؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذا النظام يكلف قليلا عندما يتم إنشاءه، صيانة التقنيات المخصصة لهذا النظام وعند القيام بالتكوينات/ تدريبات للموظفين؛</li> <li>- لا يوجد ضغط من الإدارة وهذا ما يسمح أن تكون جودة المعلومات لها أسبقية على الكمية.</li> </ul>	<b>نظام غير رسمي لليقظة الإستراتيجية</b>

- البحث عن المعلومات غير مهيكَل ونشر المعلومات يكون عشوائي في بعض الأحيان.		
--	--	--

Source : GUECHTOULI Manelle, Op-Cit, P25.

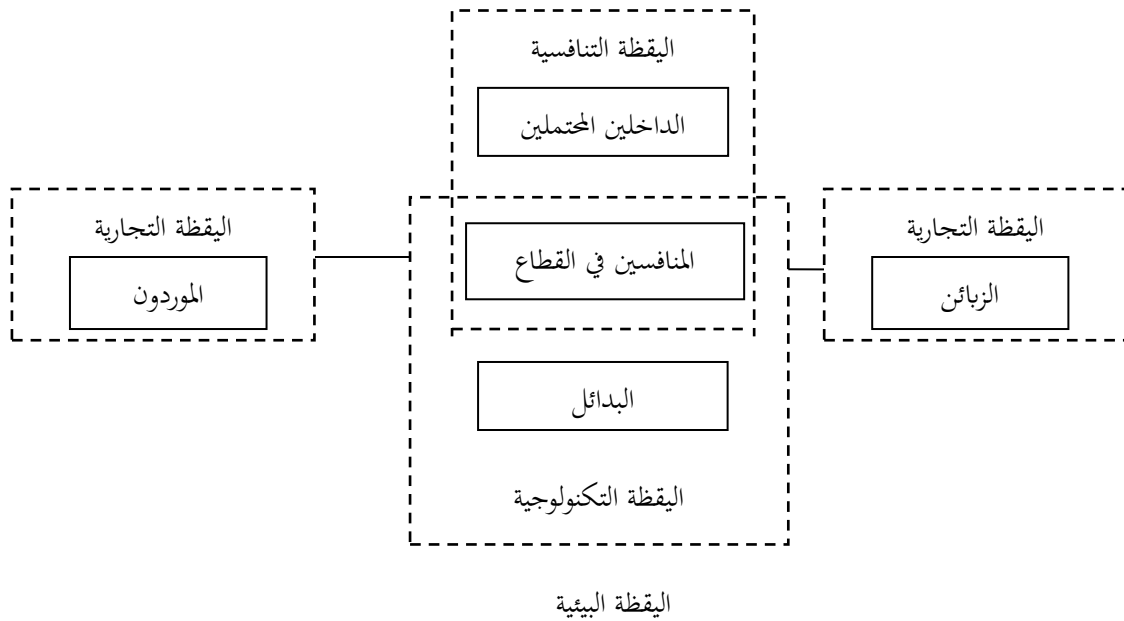
### ثانياً. أنواع البقظة الإستراتيجية:

غالباً ما يواجه المتيقظ الكثير من المعلومات في البيئة الخارجية للمؤسسة وحتى يتمكن من تحقيق بقظة جيدة لابد من تحديد أنواع البقظة التي يجب أن يسير عليها وتكون الأساس الذي يتركز عليه لجمع المعلومات، ولتحديد نوع البقظة يعتمد ذلك على معرفة ما الذي يجب ملاحظته فلا يمكن ملاحظة كل شيء، كما يعتمد على تحديد أولويات المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها.

لقد إعتد المؤلفان Martinet و Ribault (1989) على نموذج القوى الخمس للمنافسة ل M. Porter (1985) من أجل تحديد أنواع البقظة الاستراتيجية والتي سيتم إظهارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-19): القوى الخمس للمنافسة داخل القطاع وفقاً ل M. Porter والأنواع الأربعة للبقظة الإستراتيجية

حسب J. M. Ribault و B. Martinet (1989)



Source : DHAOUI Chedia, Op-Cit, P66.

ويمكن توضيح الشكل كما يلي:

- اليقظة التكنولوجية: والتي تمثل المنتجات البديلة ومنافسة القطاع؛
- اليقظة التنافسية: والتي تمثل الداخلين المحتملين ومنافسة القطاع؛
- اليقظة التجارية: والتي تمثل الموردين والزبائن؛
- اليقظة البيئية: والتي تمثل باقي البيئة الخارجية بمعنى كل البيئة الخارجية ما عدا البيئة التكنولوجية والبيئة التنافسية والبيئة التجارية.

ويؤكد كل من B. Martinet و J. M. Ribault على أن الأنواع المختلفة لليقظة تشكل إجمالاً اليقظة الإستراتيجية. كما أن هذه الأنواع تختلف حسب المجالات التي ترصدها أو المعلومات المنتجة من قبلها. كما أن تقسيم اليقظة الإستراتيجية إلى عدة أنواع يجعلها تصبح أكثر فعالية، فإذا درسنا فقط اليقظة الإستراتيجية كمفهوم شامل فيمكن الوقوع في فوضى وتشتت المعلومات وعدم التنظيم بالإضافة إلى الجهد الذي تكلفه وبالتالي عدم الحصول على نتيجة فعالة من وراء هذه اليقظة. يمكن التفصيل أكثر في هذه الأنواع كما يلي:

### 1- اليقظة التنافسية:

إن اليقظة التنافسية تهتم في الأساس بالمنافسين الراسخين جيداً والداخلين الجدد، وأيضاً المنافسين المحتملين سواء الحاملين لنفس منتجات المؤسسة أو منتجات بديلة. وتتضمن هذه اليقظة ما يلي:

- تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، فضلاً عن تحديد مركزهم الإستراتيجي في السوق، وهي تتألف من الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ماذا يفعل منافسي؟

✓ لماذا يقومون المنافسون بهذه الأعمال؟

✓ كيف يقومون المنافسون بأعمالهم؟

✓ نتائج أفعالهم؟

- بالإضافة إلى جمع معلومات أخرى والتي سندرج القليل منها:

✓ مجموعة المنتجات المنافسة؛

✓ التسويق والمبيعات ومقارنتها مع المنافسين؛

- ✓ تحليل التكاليف ومقارنتها مع المنافسين؛
- ✓ قدرة الإدارة العامة ومقارنتها مع المنافسين؛
- ✓ محفظة أنشطة المنافسين؛
- ✓ معرفة براءات الإختراع؛
- ✓ الإبداعات؛
- ✓ أعمال بحثية للمنافسين المباشرين وغير المباشرين؛
- ✓ معرفة كاملة لقطاعات السوق المغطاة؛
- ✓ الحصص السوقية المكتسبة؛
- ✓ شبكة التوزيع المعتمدة؛
- ✓ مصادر التمويل؛
- ✓ شركاء المنافسين.

إن هذه البقظة تقع عند نقطة تقاطع بين البقظة التكنولوجية والبقظة التجارية، فهي تكون أقرب إلى البقظة التكنولوجية إذا ركزنا على المنتجات والمعدات الصناعية الخاصة بالمنافسين. وتكون أقرب إلى البقظة التجارية إذا تم تحليل قاعدة العملاء لدى المنافسين. إن الطلب على نتائج من هذا النوع من البقظت قوي جدا من كلا جانبي الإدارة العامة والمبيعات.

وزيادة على هذا، فإن هذه البقظة تسمح بالحذر من الإغراءات الرامية إلى التضليل (هناك بعض المنافسون يعملون على نشر معلومات مضللة بهدف زعزعة إستقرار المؤسسة، ولهذا يجب التأكد من صحة المعلومات التي ينشرها المنافسون). كما تسمح هذه البقظة بالحد من مستوى عدم اليقين المتأصل في البيئة، وهذا من خلال تحليل السلوكيات الإستراتيجية للمنافسين وفهم مصادر مزاياهم التنافسية. كما أن هذه البقظة تسمح بتحديد كثافة الضغط التنافسي وهذا من خلال متابعة البيئة التنافسية باستمرار وإنذار صانعي القرار إذا وقعت مشكلة. و يتم الإستعانة في هذه البقظة بنموذج بورتر Porter للقوى الخمس للمنافسة.

إن نجاح وتميز وريادة المؤسسة في تسويق منتجاتها يعتمد على قدرتها على تصميم وتقديم منتجات تناسب وتجذب الزبائن بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، ولهذا فمن الضروري للمؤسسات أن تهتم بالتعرف على إستراتيجيات المنافسين وعددهم والأهداف التي يركزون عليها ونقاط القوة والضعف التي يتميزون بها. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة قبل أن تكون على

علم بما عند منافسيها لابد لها من معرفة نفسها لكي تتمكن من القيام بالمقارنة مع منافسيها وتعزيز نقاط قوتها والتقليل من نقاط ضعفها وتجنب خسارة حصص سوقية أو إنخفاض في رقم الأعمال خاصة أنها تعيش في إقتصاد عالمي جديد تحكمه العولمة والديناميكية وذلك لسرعة التطور الحاصل.

### 2- اليقظة التجارية: لقد قدمت مجموعة من التعاريف لليقظة التجارية ونذكر أهمها فيما يلي:

- قدم كل من Lepoivre و Derouet (2005) تعريفا لليقظة التجارية والذي يتمثل في: "العملية التي تسمح بتحديد الإحتياجات المعلنة من طرف الزبائن والمستهلكين وتطوراتهم، كما تسمح بإظهار الإحتياجات الكامنة"<sup>1</sup>.
- وحسب الدراسة التي قدمها معهد التحديث والإعلام الآلي للمؤسسة ( Institut Innovation et informatique pour l'entreprise) سنة 2001، فإن اليقظة التجارية هي: "نشاط تقوم به المؤسسة من أجل دراسة العلاقات بين الموردن والزبائن، وكل المهارات الجديدة في السوق، بالإضافة إلى معدلات النمو في الأسواق..."<sup>2</sup>.
- وحسب ما ورد في الكتاب الأبيض "Livre Blanc" (2013) فإن اليقظة التجارية تعرف على أنها: "دراسة وحراسة البيئة التجارية لمنتج أو خدمة في السوق"<sup>3</sup>. إن هذه اليقظة المتعلقة بالزبائن واليقظة المتعلقة بالموردن واليقظة المتعلقة بالمنتجات ويمكن التطرق إليها بشيء من التفصيل كما يلي:

### 2-1- اليقظة المتعلقة بالزبائن:

إن الهدف من هذه اليقظة يتلخص في معرفة التطور الذي يطرأ على إحتياجات المستهلكين ومعرفة قدراتهم الشرائية وهذا من أجل العمل على تلبيةها بما يتناسب مع قدراتهم الشرائية ومن أجل الحفاظ عليهم وكسب مستهلكين جدد. كما تهتم هذه اليقظة بمتابعة الطريق التي يأخذها المنتج للوصول إلى المستهلك النهائي، فأى مشكل يصطدم به منتج المؤسسة في عملية توزيعه فقد يؤثر سلبا على المؤسسة، ولهذا فإن عملها لا ينتهي بمجرد تسليم منتجها للموزعين بل يستمر إلى غاية تسليمه للمستهلك وهذا حتى تتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعرقل توزيع منتجها وحتى لا تسمح لمنافسيها بالتغلب والتفوق عليها.

<sup>1</sup>أضربان هارون، "اليقظة الإستراتيجية ومدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية على ضوء التحولات البيئية الراهنة -دراسة إستكشافية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بقطاع المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2021/2020، ص182.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص182.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص183.



## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

كما تهتم هذه اليقظة بمراقبة الموزعين خاصة إذا كان وزعمهم في المفاوضات يشكل خطرا على المؤسسة، وتهتم هذه اليقظة أيضا بزيادة توطيد العلاقة معهم حتى لا يتخلوا عنها فمثلا يمكن أن تقوم بمنحهم بعض المزايا لتشجيعهم على البقاء للتعامل معها.

كما تهتم هذه اليقظة بتحليل الشكاوى التي يقدمها الزبائن حتى وإن كانت هناك نسبة مهمة من الزبائن راضون عن منتج المؤسسة، فالإهتمام بمعرفة الأسباب التي تجعل الزبائن غير راضون عن منتج المؤسسة سيسمح ذلك بإكتشاف أفكار جديدة يتم من خلالها تحسين المنتج وعدم إعطاء الفرصة للمنافسين لإستغلال نقاط الضعف هذه للتفوق عليها وكسب هؤلاء الزبائن الغير راضون والذي بدوره يؤدي إلى تحسين موقع المنتج في السوق.

كما تهتم هذه اليقظة بدراسة قدرة الزبائن على الدفع لما طلبوه فهذه المسألة تثير مخاوف المؤسسة، ولهذا فهي تعمل جاهدة للكشف عن عمليات الدفع للزبائن التي تخص تعاملاتهم السابقة وملاحظة مدى تطورها، ويمكن اللجوء إلى البنوك لتقديم مثل هذا النوع من المعلومات مع إمكانية رفض البنوك للموافقة على هذا الفعل<sup>1</sup>.

كما تتيح هذه اليقظة بملاحظة ومتابعة باستمرار تطور الأسواق (اكتشاف أسواق جديدة، ظهور قطاعات جديدة... الخ)، نوع العروض الترويجية المقدمة للزبون من قبل المنافسين، كما تهتم بتحسين العروض الترويجية ومتابعة مدى فعاليتها، ملاحظة ومتابعة تطور المبيعات الحالية والمحتملة.

وتهتم اليقظة التجارية أيضا بمعرفة العوامل المؤثرة على سلوك الزبون، والتي أشار إليها Kotler (1997) كما يلي<sup>2</sup>:

### أ- العوامل الثقافية:

وهذه العوامل لها أثر واسع وعميق على سلوك الزبون إذ ثقافة الزبون والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية تلعب دورا مهما ومؤثرا في قرار الشراء، وكما هو موضح بالنقاط الآتية:

- **الثقافة:** للثقافة دور حاسم في إقرار الفرد لحاجاته ورغباته لأنها تتبع أصلا من القيم والمعتقدات التي اقتبسها الفرد من عائلته أو المحيطين به وأصبحت معيارا شخسيا للتعامل مع الآخرين.

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit , P134.

<sup>2</sup> عملاء فرحان طالب الدعوي ، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص71-76.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

– **الثقافة الفرعية:** وهي الثقافة المشتقة من ثقافة أعم وأشمل، وهذه الخصوصية الموجودة في الثقافة الفرعية تعطي سمات التماثل والتطابق الشخصي والإجتماعي لأعضائها، والثقافة الفرعية هنا قد تكون قائمة على أساس القوميات أو الأديان أو المجاميع العرقية والتقسيمات الجغرافية التي يمتاز أفرادها البعض عن البعض الآخر.

– **الطبقة الاجتماعية:** إن المجتمعات الإنسانية تحتوي في داخلها طبقات إجتماعية متفاوتة، وهذه الطبقات لا تتحدد على مستوى الدخل فقط بل هناك مؤشرات أخرى معتمدة كالمهنة، التعلم، مكان الإقامة،... الخ. وهذه الطبقات الإجتماعية تقيد السلوك الشرائي للمنتجات فقد يستخدم أفراد الطبقة العليا في المجتمع من الأغنياء منتجات لا يستخدمها غيرهم من الطبقات الأقل دخلا.

### ب- العوامل الاجتماعية:

وتتضمن هذه العوامل مجموعات فرعية تؤثر بشكل ملموس على سلوك الزبون وتعامله ومنها:

– **الجماعات المرجعية:** وهي جماعات لها تأثير مباشر أو غير مباشر على إتجاهات الزبائن وسلوكهم. فالجماعات التي يكون لها تأثير مباشر تسمى بالجماعات العضوية إذ تكون أكثر قربا من الزبون مثل الأسرة، الأصدقاء، جماعات العمل، الجيران. أما الجماعات التي لها تأثير غير مباشر فهي تتمثل في النقابات والإتحادات والجمعيات، إذ أن لهذه الجماعات علاقات تفاعلية أقل من حيث الإستمرارية.

– **الأدوار والمكانة:** يشترك الفرد خلال دورة حياته في جماعات عديدة، فقد يكون عضوا في أسرة أو نادي أو في مؤسسات، ومن ثم فإن موقع الفرد يتحدد بالدور والمكانة التي يمثلها في هذه الجماعات. لذا فإن إدارة التسويق في المؤسسة تحاول أن تعي وتدرس الأدوار والمكانة التي يمثلها الأفراد في مجتمعاتهم لقياس مقدار التأثير الذي يمكن أن ينعكس من خلالها على بقية الأفراد الآخرين.

ج- **العوامل الشخصية:** يمكن أن تعرف الشخصية من وجهة النظر التسويقية على أنها تلك الأحاسيس الداخلية للفرد وما ينعكس عليها من إستجابات في السلوك إتجاه المنتجات المتنوعة، أي أن لشخصية الزبون دورا مهما في تحديد ملامح سلوكه الشرائي وتفضيلاته من المنتجات المتنوعة، وهذه العوامل الشخصية هي:

✚ **العمر:** يشتري الزبون خلال حياته العديد من المنتجات والتي تختلف تبعا إلى المرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقد

مناسبا له. لذا يتعين على المؤسسات العاملة في السوق أن تتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى.

✚ **المنصب والوظيفة:** يتأثر الأفراد بالمناصب التي يحتلوها في سلم عملهم وينعكس ذلك على المنتجات التي يحتاجونها ومدى توافقها مع وظائفهم، لذا يتعين على المؤسسة أن تراعي الخصوصية الوظيفية في منتجاتها وبما يتوافق مع إحتياجات هذه المجاميع من الزبائن.

✚ **نمط الحياة:** إن نمط حياة الفرد يمكن إرجاعه إلى معيشة الفرد في العالم المحيط به والأنشطة المختلفة التي يقوم بها وإهتماماته لذا فإن المسوقون يبذلون جهودا كبيرة لفهم العلاقة بين المنتجات وأنماط الحياة.

### د- العوامل النفسية:

إن سلوك الزبون الشرائي يتأثر بأربعة عوامل نفسية هي:

✚ **التحفيز:** إن التحفيز هو عبارة عن شيء خارجي يؤثر على سلوك الفرد باتجاه بلوغ الأهداف المقصودة، فالفرد يمتلك العديد من الحاجات وفي أوقات مختلفة، وقد يتمكن الفرد من إشباع حاجاته كلياً أو جزئياً تبعاً لقدرته على تحقيق ذلك. وتوجد العديد من النظريات الخاصة بالتحفيز وسلوك المستهلك ومن أبرزها نظرية (ماسلو) للحاجات التي يمكن ذكرها كما يلي:

➤ **الحاجات الطبيعية:** مثل الأكل، الشرب، الملابس، السكن.

➤ **حاجات الأمان:** الإستقرار العائلي، الأمان، الحماية.

➤ **الحاجات الإجتماعية:** التميز بالانتماء إلى الجماعة، والقبول من قبلها.

➤ **التميز والتقدير:** الإحترام و التقدير، المركز الاجتماعي، المكانة الشخصية.

➤ **تحقيق الذات:** وهي تتمثل بالحاجة إلى تحقيق وإنجاز ما لا يستطيع أي شخص آخر إنجازه لبلوغ المستوى الأعلى.

ومن خلال هذا الترتيب للحاجات يمكن أن نفهم أن الأفراد يقومون بشراء المنتجات الذين هم بحاجة أكثر إليها، ثم يأتي البحث لتلبية الحاجات الأخرى الأقل أهمية.

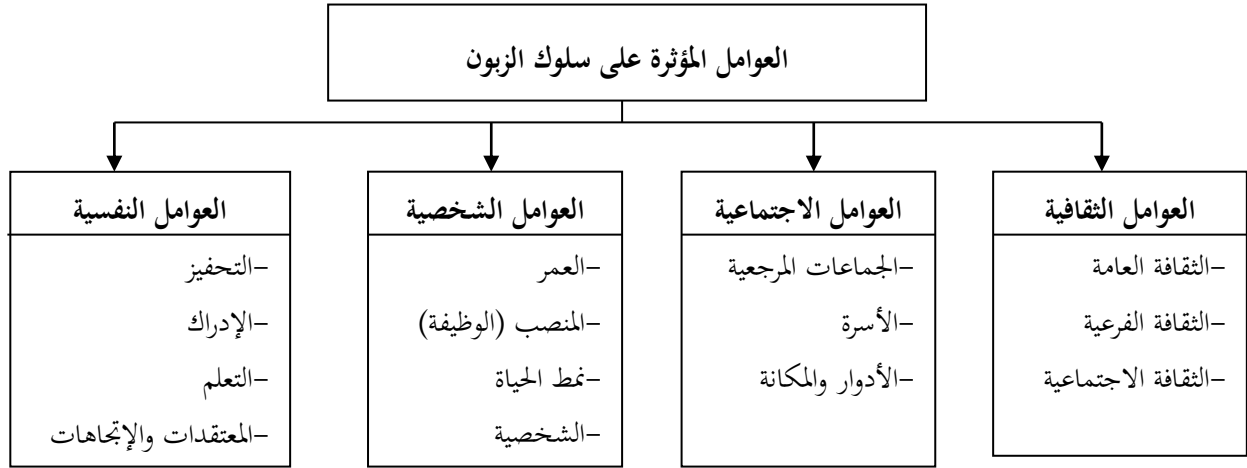
✚ **الإدراك:** الإدراك هو العملية التي يقوم بها الفرد بإختيار وتنظيم وتفسير مدخلاته من المعلومات لتحديد الصورة الشاملة للعالم المحيط به. والإنتباه والإدراك هما عمليتان مترابطتان، إلا أن الإنتباه غالباً ما يسبق الإدراك لذا فإن المسوقين للمنتجات يسعون إلى إثارة إنتباه أكبر عدد من الزبائن من خلال العديد من الوسائل إما من خلال عرض المنتجات أو الإعلان أو الديكور الخارجي أو الألوان المستخدمة.....الخ.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

✚ **التعلم:** التعلم هو مجموعة من التغييرات الحاصلة في سلوك الفرد و الناجمة عن تراكم الخبرات السابقة، فلما تتراكم خبرة الفرد الناجمة عن تعامله مع البيئة التسويقية خلال فترة حياته فإنه يكتسب معرفة أو تعلم تتحدد في ضوءها مواقفه الجديدة مستقبلا. والتعلم يتوقف على عدة عوامل منها: درجة نضج الفرد، الخبرة.

✚ **المعتقدات والمواقف:** من خلال العمل والتعلم يكتسب الفرد المعتقدات والإتجاهات، والتي لها تأثير مهم على السلوك الشرائي لهؤلاء الأفراد. والمعتقد هو توصيف لفكرة يحملها الفرد عن شيء ما، أما الموقف فهو التقييم الثابت لدى الفرد والذي قد يكون إيجابيا أو سلبيا نحو فعل ما. لذا يتعين على المؤسسة أن تصنع منتجاتها بما يتفق مع إتجاهات الأفراد. ويمكن تلخيص كل ما ذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-20): مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك الزبون.



المصدر: فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج ، ترجمة: سرور على إبراهيم، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص292.

وقد قدم B. Martinet و J. M. Ribault (1988) بعض المصادر التي يتم اللجوء إليها لمعرفة حاجيات الزبائن<sup>1</sup>:

- عينة استطلاع عبر الهاتف في المتاجر؛
- تحليل الشكاوى؛
- إختبارات جمعيات المستهلكين؛

<sup>1</sup> DHAOUI Chedia, Op-Cit, P133.

- دراسات إستقصائية، وتجارب واقعية وتتم في نطاق كبير: وهي عبارة عن أسئلة تطرح للزبائن من أجل كشف عيوب المنتج الحالي أو لطرح إقتراحاتهم.

### 2-2- اليقظة المتعلقة بالمنتجات:

قبل التطرق لهذه اليقظة يمكن تقديم تعريف وجيز للمنتج.

### 2-2-1- معرفة المنتج:

يعرف كل من كوتلر وأرمسترونج (2007) المنتج بأنه "أي شيء يمكن تقديمه للسوق للإنتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام، أو الاستهلاك، ويمكن أن يلبي حاجة، أو يحقق رغبة. ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة"، ويعد المنتج صلة الوصل بين المؤسسة وزبائنهم لذا يتعين عليها إنتاج وتسويق ما يقبل عليه الطرف الآخر وهم الزبائن، إذ أن تقبلهم لهذا المنتج يمثل مفتاح نجاح المؤسسة في السوق<sup>1</sup>.

### أ- مفهوم المنتج:

لقد أوردت الأدبيات الإدارية المتخصصة عدة تعريفات للمنتج يمكن ذكر بعضها<sup>2</sup>:

- لقد عرفه Kotler (2005) "هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية حاجة أو رغبة ما".
- وعرفه Frich (1995) "هو عبارة عن حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي".
- وعرفه Etzel و آخرون (2007) "هو عبارة عن مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية والتغليف والضمان والتصميم بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته".

### 2-2-2- اليقظة المتعلقة بالمنتج:

إن المؤسسة تخاف دائما أن يتركها الزبون ويتعامل مع منافسيها خاصة وإن كان يمثل نسبة كبيرة من مبيعاتها ، ومن أجل هذا فإن هذه اليقظة تعمل على معرفة كل المنتجات المعروضة في السوق سواء كانت تمثل المنتجات المقدمة من قبل المنافسين المباشرين أو المنتجات البديلة ، كما تقوم بشراء نسخة من كل منتج منافس بغرض دراسته وتحليل قيمته المضافة (تحليل التذوق في الأغذية

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، مرجع سبق ذكره، ص96-97.

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب الدعي وفاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، مرجع سبق ذكره، ص97-98.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

الزراعية، دراسة التغليف، و ما إلى ذلك) ومقارنته بالمنتج الذي تقدمه المؤسسة، وقد أصبح هذا العمل لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة أن تقدم منتج أفضل من ذلك المقترح من طرف المنافس.

كما تهتم هذه اليقظة بمعرفة أسعار المنتجات المنافسة ومعرفة الأساليب التسويقية للمؤسسات الرائدة في السوق، وتهتم أيضا بتحسين منتج المؤسسة وهذا من خلال العمل على تغيير المنتج بحد ذاته سواء من ناحية التصميم أو الشكل أو اللون... إلخ، وتهتم بوضع السعر المناسب الذي يناسب المؤسسة والزبون وتهتم أيضا بتحسين الأساليب المستخدمة لتوزيع وترويج المنتج.

بالإضافة إلى أن هذه اليقظة تعمل على إنشاء صورة جيدة للعلامة التجارية للمؤسسة والحفاظ عليها، ولهذا فهي تعمل على إتقاط الإشارات الضعيفة كالإشاعات والتعليقات السلبية في مواقع التواصل الإجتماعي، فهذه الوسيلة يستخدمها أغلب أفراد المجتمع وهذا ما يزيد من سرعة إنتشار الأخبار المتواجدة فيها، وللخطورة التي تمثلها هذه المواقع فإن اليقظة تعمل على التصدي لمثل هذه الإشاعات وعدم السماح لها بالمساس بسمعة المؤسسة.

ويمكن القول أن هذه اليقظة تهتم بصفة عامة بكل ما يضيف قيمة ملموسة أو معنوية للمنتج وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى كسب رضا الزبون وولائه.

### 2-3- اليقظة المتعلقة بالموارد:

تهتم اليقظة التجارية بالجانب الآخر للمؤسسة وهم الموردون، فمن خلالهم يتم توفير مختلف المواد الأولية التي لا غنى عنها لإتمام عمليات الإنتاج ، ومن أجل هذا تقوم هذه اليقظة بمتابعة كل ما يقدمه الموردون فلا يجب الإعتماد على مورد واحد وتجاهل ما يقدمه الموردون الآخرون حيث يمكن أن يقدموا لها فرصا للحصول على مواد أولية ذات جودة عالية وبأقل سعر. كما تعمل هذه اليقظة على إقامة علاقة جيدة مع المورد خاصة إذا كان يلبي إحتياجات المؤسسة بصفة منتظمة (الوقت المتفق عليه، النوعية الجيدة، الأسعار المناسبة).

### 3- اليقظة التكنولوجية:

عادة ما تدعى "اليقظة العلمية والتكنولوجية"، ومن بين التعاريف التي قدمت إليها يمكن ذكرها كما يلي:

- حسب F. Jakobiak فإنها تعني: "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل معرفة فرص وتهديدات التطور".

- حسب Daniel ROUACH فإن اليقظة التكنولوجية هي "نشاط تنفذه المؤسسة لمتابعة التطورات التكنولوجية التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبل مهنتها".

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن المؤسسات التي تهتم ببقائها في بيئة تنافسية بشكل متزايد لا تكتفي بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن أو فهم خطط المنافسين الإستراتيجية وسلوكياتهم، بل يجب عليها كذلك معرفة الابتكارات الجديدة وهذا من أجل العمل على إستغلالها قبل أن يستغلها المنافسون. ويمكن ذكر أهم الأعمال التي تقوم بها هذه اليقظة كما يلي:

- التحليل المنتظم لبراءات الإختراع المقدمة في قطاع المؤسسة؛
- دراسة السوق التكنولوجية من خلال تحديد الداخلين والخارجين منه و التغيرات التي تطرأ عليه؛
- معرفة الإنجازات العلمية والتقنية
- معرفة المنتجات أو الخدمات المبتكرة المعتمدة على التكنولوجيا؛
- معرفة أحدث التكنولوجيات المتعلقة بعملية التصنيع؛
- معرفة أحدث البرمجيات.

ويشير Pateyron (1997)<sup>1</sup> إلى أن التفكير الاستراتيجي لأي مؤسسة لن يكون مكتملا إلا إذا تم الإهتمام بالإكتشافات التكنولوجية، فإذا لم تأخذ بعين الاعتبار من الممكن أن تعرض المؤسسة للخطر والخروج من السوق. ولذلك يبدو من المهم حقا دراسة التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية من أجل القيام بتفكير إستراتيجي يحقق للمؤسسة مستقبلا أفضل. بالإضافة إلى أن هذه اليقظة هي أكثر أنواع اليقظة تطورا في المؤسسات اليابانية، وفعالية النموذج الياباني ونجاحه الاقتصادي يرجع إلى حد كبير إلى جمع معلومات دائمة ومنتظمة ودقيقة عن التطورات والإبداعات التكنولوجية الموجودة في العالم.

إن المؤسسة اليوم تتواجدة في عالم يتطور بوتيرة سريعة على كل المستويات سواء على المستوى الاقتصادي، الإجتماعي، التكنولوجي، العلمي،..... الخ، ولهذا عليها أن تهتم بالإبداع حتى تواكب هذا التطور والذي أصبح يشكل ضرورة أساسية ليس فقط للفوز بالأسواق، بل وأيضا لتجديد هذه الأسواق، وتطوير المنتجات بشكل مستمر لتكون أكثر أداءا وأكثر حداثة لتلبية متطلبات المستهلك بشكل جيد.

<sup>1</sup>DHAOUI Chedia, Op-Cit, P135.

كما أن هذه اليقظة تمكن المؤسسة من الحد من المفاجآت السيئة التي يمكن أن تأتي من إمتلاك المنافسين المباشرين أو الداخلين الجدد للسوق لأحدث التكنولوجيات.

### 4- اليقظة التنظيمية (الداخلية):

إن أنواع اليقظة المذكورة سابقا تتعلق باليقظة إتجاه البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين أن اليقظة التنظيمية أو الداخلية تتعلق بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة (مختلف الأنشطة و الوظائف)<sup>1</sup>.

وبمأن اليقظة الإستراتيجية تهتم بكل ما من شأنه أن يساهم في ضمان بقاء وتطور ونجاح المؤسسة على المدى الطويل، فهي حتما ستهتم بفهم البيئة الداخلية لمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وهذا من أجل تعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، كما أنها تهتم بتحسين أداء الموارد البشرية والتي من خلالها يتحسن أداء المؤسسة بصفة عامة وترتفع إنتاجيتها وتنخفض تكاليفها، وكل هذا سيؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة والتمكن من مواجهة التهديدات البيئية.

### 5- اليقظة البيئية:

تغطي هذه اليقظة باقي البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة الخارجية للمؤسسة بإستثناء التكنولوجيا، المنافسة والتجارة)، ولذا فهي تضم اليقظة السياسية، الإجتماعية، الثقافية والقانونية... الخ، ويمكن عرض البعض منها كما يلي:

### أ- اليقظة المجتمعية:

تطبق هذه اليقظة بصورة خاصة على مسائل المجتمع، ولذا فهي تعمل على إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الإجتماعية والثقافية والتي من المحتمل أن تعطل عمل المؤسسة. يستند هذا النوع من اليقظة أساسا على ملاحظة سلوك شراء المستهلكين، تطور العقليات، مركز المرأة في المجتمع، تغير الموضة في اللباس، معدل النمو السكاني، عادات المجتمع، أثر شيخوخة السكان على الأسواق، تطور مفهوم الرفاهية والنظافة الصحية. مكان المرأة في العشرين سنة القادمة، تصور الرفاهية بحلول عام 2030، السلوك المتغير للشباب، تأثير الوسائط المتعددة على أعمال الشراء، وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ضربان هارون، مرجع سبق ذكره، ص188.

<sup>2</sup>LESOURNE Jacques, STOFFAES Christian et al, « La prospective stratégique d'entreprise », Concepts et études de cas, Dunod, Paris, 1997, 164.



## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

إن هذه اليقظة تعمل على مراقبة البيئة الإجتماعية والثقافية من أجل إستغلال الفرص المتاحة أو تجنب المعوقات التي يمكن أن تمنعها من التطور نحو الأفضل ، فمثلا يمكن لبعض التقاليد والمعتقدات الدينية أن تكون أحيانا عائقا أو ميزة للدخول إلى سوق خارجية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه اليقظة تشكل ضرورة أساسية لتغذية التفكير الإستراتيجي بالمعلومات المفيدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الأحسن التي تسمح بتنمية الحصة السوقية للمؤسسة وجذب زبائن جدد وتقوية مركزها التنافسي.

**ب- اليقظة المالية:** وهي تقوم بملاحظة ومتابعة الأخبار المالية لكشف التحركات في الأسواق المالية (البورصة) والنقدية (معدل الفائدة وسعر صرف العملة) والتي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة. إن هذه اليقظة لا تقوم فقط بمراقبة التغيرات التي يمكن أن تحدث في سندات المؤسسة في البورصة بل أيضا تلك المتعلقة بالمؤسسات المتنافسة والمتعلقة بمؤسسات أخرى تكون ذات فائدة للمؤسسة.

**ت- اليقظة القانونية:** تهدف إلى مراقبة كل التطورات والمستجدات القانونية أو التشريعية والمتعلقة بتركيبة محيط المؤسسة<sup>1</sup>، من هذا التعريف يتبين لنا أن هذه اليقظة تعمل على معرفة القرارات المتخذة في المجال التشريعي والتي تكون في شكل حكم قانوني جديد، قد يكون له تأثير على شخص معنوي (منظمة عامة أو خاصة مثل الإدارة أو مؤسسة أو نقابة أو جمعية،.... الخ أو شخص طبيعي (موظف،.... الخ).

**ث- اليقظة السياسية:**

لقد تم تقديم عدة تعاريف لليقظة السياسية ويمكن ذكرها كما يلي:<sup>2</sup>

- حسب زيد خوم (2017) فإن: "اليقظة السياسية تهتم بمتابعة وتحليل كل المتغيرات والأحداث السياسية"

- حسب بن خديجة (2015) فإن: "اليقظة السياسية تقوم بتتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية للمؤسسة والتي يمكن أن يكون لها تأثير على نشاطها الحالي أو المستقبلي"

- كما تعرف بأنها "عملية تبدأ بجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالسلطات، والإدارات العمومية والعلاقات والتأثيرات في باقي العالم، والقيام بتحليل هذه البيانات لإستخدامها في إتخاذ القرارات".

<sup>1</sup>ضربان هارون، مرجع سبق ذكره، ص187.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص186.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن اليقظة السياسية مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة ما يجري في البيئة السياسية مما يتيح لها إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتي إن وقعت فإنها ستؤدي بها إلى الخروج من السوق وفقدان حصصها السوقية.

**ح- اليقظة المتعلقة بحماية البيئة:** تهتم هذه اليقظة بمراقبة تطور القوانين المتعلقة بحماية البيئة وتهتم أيضا بإنذار المؤسسة بالأخطار البيئية كالكوارث الطبيعية، كما تهتم بالبحث عن أفضل الابتكارات التي تحمي الطبيعة من الأضرار التي يمكن أن تسببها أنشطة المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب أن تتحمل مسؤوليتها إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه فلما تؤدي بيئتها الطبيعية فهي لا تعيش فيها لوحدها بل المجتمع ككل يعيش فيها.

بعد تقديم الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية، من المهم ملاحظة أن هذه اليقظة ليست فقط تجمع لأنواع مختلفة من اليقظة، بل إنها تتجاوز ذلك بكثير من خلال بلوغ الغاية من هذه اليقظة، وهو دعم القرار الاستراتيجي.

### ثالثا. دور اليقظة الإستراتيجية:

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة عناصر أساسية وهي:

**\*الإستباق:** وتمثل في معرفة إستباقية للخطط المستقبلية للمنافسين، وإستباق التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا في البيئة الخارجية.

**\*الإكتشاف:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على الكشف المسبق للمنافسين الداخليين الجدد إلى السوق مما يتيح لها وضع حواجز لمنع دخولهم وأيضا لمنع دخول المنتجات البديلة، وتعمل أيضا على إكتشاف الفرص الموجودة في السوق، إكتشاف مؤسسات يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير.

**\*المراقبة:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على مراقبة التطورات التكنولوجية، مراقبة أنشطة المنافسين وبصفة عامة تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية وهذا من أجل معرفة الفرص الجديدة التي تتيحها هذه البيئة والقيام بإستغلالها لتحسين أداء المؤسسة حتى يكون أفضل من منافسيها.

**\*التعلم:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بفهم خصائص الأسواق الجديدة وتلبية متطلباتها مما يمكن المؤسسة من التعلم وإكتساب خبرات جديدة والتوجه نحو التغيير والتجديد والإبداع بصفة مستمرة، كما تسمح بالتعلم من أخطاء ونجاحات الآخرين من بينهم المنافسين.

#### رابعاً. وظائف اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية لها عدة وظائف تقوم بها من أجل إستباق التطورات التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة مستقبلاً والتي يمكن ذكرها كما يلي:

##### 1- الوظيفة الإستباقية:

إن الوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية هو إستباق التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة المؤسسة، وهذا يتم من خلال تحديد واستغلال الفرص قبل أن يحصل عليها منافسوها والعمل على تجنب التهديدات التي يمكن أن تحدث.

ولما تقوم المؤسسة بمتابعة تطور الأسواق، المنافسة والتشريعات الحكومية بشكل دائم سوف يسمح لها هذا بمعرفة ما هي الفرص المتاحة أمامها وما هي التهديدات التي يجب القضاء عليها، ومن بين هذه الفرص على سبيل المثال: إكتشاف أسواق جديدة، إطلاق منتجات جديدة، تنوع المنتجات الحالية، إقامة تحالفات إستراتيجية،.... الخ، ومن بين التهديدات يمكن ذكر على سبيل المثال: المعلومات المضللة، الإشاعات، سرقة براءات الإختراع، التقليد لمنتجاتها الأصلية والذي يؤثر سلباً على سمعتها في السوق وأمام زبائنها خاصة إذا كانت هذه المنتجات المقلدة تهدد صحة المستهلك فهي تحتوي على مكونات غير صالحة للاستعمال فهذا التهديد يشكل خطر على بقاء المؤسسة، كذلك هناك تهديدات تتعلق بمواقع الأنترنت كأن يتم إختراق شبكة الأنترنت الداخلية للمؤسسة.

##### 2- وظيفة المعلوماتية:

الوظيفة الثانية التي تقوم بها اليقظة الإستراتيجية هي توفير معلومات ذات قيمة مضافة من أجل تلبية حاجات المستعملين واتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهذه المعلومات مهمة جداً للمؤسسة فهي تؤثر على مستقبلها وبقائها في السوق.

##### 3- الوظيفة التحليلية والتركيبية: تشمل هذه الوظيفة تحليل الإشارات المجمعّة والتي تتصف بأنها إشارات غامضة، مجزأة، غير

مفهومة ويغلب عليها عدم التأكيد وهي تضم أيضاً عملية الفرز خاصة إذا كانت هناك كمية كبيرة من الإشارات المجمعّة، وبعدها تأتي مرحلة التركيب والتي تتمثل في خلق معنى لهذه الإشارات المجمعّة حتى تكون معلومات ذات قيمة مضافة يتم على أساسها صنع قرار إستراتيجي.

#### 4- وظيفة التشكيل:

إن اليقظة الإستراتيجية لها وظيفة تبسيط المعلومات المنتجة من قبلها في شكل يسهل فهمها لمتخذ القرار، وذلك من خلال وضعها ضمن شكل معين مثلا جدول، منحني بياني، أو حتى نقاط عملية واضحة. فعلى سبيل المثال رأّت مؤسسة Danone حتى تضمن نموها مستقبلا عليها أن تقوم بشراء مصنعين للحليب في الصين، فالمتيقظ لما خرج بهذه المعلومة الأخيرة كان على أساس دراسة قام بها<sup>1</sup>.

#### 5- وظيفة التنشيط والإتصالات:

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تنشيط وتحفيز المتيقظين مما يسمح بمشاركة أفضل للمعلومات فيما بينهم مما يؤدي إلى زيادة فعالية عملهم ورفع مستوى ذكائهم في خلق معنى جيد للإشارات، كما تعمل على إيصال المعلومات التي تم تحليلها وتركيبها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.

#### 6- وظيفة تلبية الإحتياجات من المعلومات:

إن اليقظة الإستراتيجية هي التي تقوم بتلبية الإحتياجات المهمة من المعلومات الإستراتيجية وذات طابع استباقي من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذه الإحتياجات يمكن أن يتم تحديدها من قبل المقرر والمتيقظ يقوم بتلبية هذه الإحتياجات، أو يمكن للمتيقظ أن يقوم شخصيا بمبادرة منه بتحديد هذه الإحتياجات ويقوم بالبحث عن المعلومات وتحديد أجزاء المحيط الخارجي الذي يجب وضعه تحت الرقابة والتي تكون في نظره مهمة لمستقبل المؤسسة.

#### 7- توفير المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب:

إن المتيقظ يعمل على توفير معلومات إستراتيجية ذات طابع استباقي لمتخذ القرار وهذا من أجل اقتناص فرصة قبل أن يمتلكها منافسوا المؤسسة مما يسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية وتجنب الخطر في الوقت المناسب. إذن الوقت مهم فهو يمكن المؤسسة من الإستفادة من القرار الذي تتخذه، فإذا حدث التغير ولم تكن محضرة له فهذا سيجعلها تتفاجأ ويكون رد الفعل بلا فائدة، ما يجعل بقاءها في السوق مهدد لأنها ستكون تحت ضغط السوق، أما إذا قامت بالتحضير مسبقا للفعل فهذا سيجعلها تكتسب وقت للمناورة بمعنى آخر سيكون لديها مجال للتصرف بكل حرية.

<sup>1</sup>كاريش صليحة، "اليقظة الاستراتيجية نظام للانداز المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الاشارات الضعيفة الى قوة محركة -دراسة حالة مؤسسة نפטال-"، أطروحة دكتوراه في العلوم- فرع التسيير-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2012، ص188.

## المطلب السادس: تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، هياكلها، ممثلوها وأنواع المتيقظين

في هذا المطلب سنقوم بتوضيح المقاربات التي يتم من خلالها تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، كما سنتعرف على هياكلها، الأطراف الفاعلة فيها وأنواع المتيقظين.

### أولاً. تنفيذ اليقظة الإستراتيجية:

يجب على المؤسسة التي قررت الشروع في نشاط اليقظة أن تختار بين القيام بتنفيذه داخل المؤسسة أو تستعين بمصادر خارجية (la sous-traitance) جزئياً أو بالكامل.

#### 1- المقاربة الداخلية:

في هذه المقاربة تقرر المؤسسة إنشاء يقظة بوسائلها الخاصة وجعلها ضمن هيكلها التنظيمي، وهذه اليقظة تتطلب توفير أشخاص ذوي خبرة في إلتقاط فعال للمعلومات ومحللين مسؤولين عن معالجة المعلومات، وخبراء داخليين يمكنهم إبداء آرائهم حول المعلومات وهذا من أجل تقديمها لمتخذي القرار.

#### 2- المقاربة الخارجية (الإستعانة بمصادر خارجية):

هناك مؤسسات متخصصة في اليقظة وهي تقوم بإلتقاط، تحليل ومعالجة المعلومات وتقديمها في شكل تقرير مرفوقاً بتوصيات، وتلجأ المؤسسة إلى هذه المؤسسات في حالة ما إذا كانت لا تملك الموارد المالية والبشرية المتخصصة في هذا المجال. يمكن للمؤسسة أن تستعين جزئياً بمصادر خارجية والتي يقصد بها طلب مساعدة من مستشار خارجي مع توفر المؤسسة على خلية لليقظة وهذا يكون بهدف إضافة معارف جديدة.

### ثانياً. هياكل اليقظة الإستراتيجية:

إن حجم المؤسسة وثقافتها والقطاع الموجودة فيه والوسائل التي تملكها وخبرتها في الميدان، كلها عوامل تدخل في إختيار الهيكل المناسب لليقظة الذي تريد إستخدامه المؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى أن عمل تدقيق للمعلومات التي تقوم بجمعها ومعالجتها ونشرها لمتخذ القرار يعتبر أمر مهم في تحديد الهيكل المناسب. هناك نوعين من هياكل اليقظة:

1- اليقظة المركزة: وهي عبارة عن خلية أو قسم خاص موجود في المؤسسة يضم مجموعة من الأشخاص يقومون بعمل نوع من اليقظة.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

**2- اليقظة الموزعة:** وهي عبارة عن شبكة من الأقسام تقوم بتقسيم العمل على أجزاء، وكل قسم يعمل بدوام جزئي ويعمل على إنهاء مهامه الموكلة إليه ثم ينتقل عملهم إلى المسؤول عن هذا النوع من اليقظة من أجل إكمال جميع أعمال الأقسام في قسم واحد وهو يعمل بدوام كامل. في الجدول التالي نقدم نقاط القوة لكلا النوعين من الهياكل.

الجدول رقم (1-7): مقارنة بين هياكل اليقظة المركزة والموزعة.

الهيكل الموزع	الهيكل المركز
- استخدام كل الكفاءات في جمع وتحليل المعلومات	- الأشخاص يعملون بدوام كامل
- تكرار المعلومات يقلل من خطر عدم الحصول على المعلومة الهامة	- تحفيز قوي
- مفضل لأنه يوفر تنوع في المؤشرات والمصادر والمعلومات الكثيرة	- إندماج قوي في النظام الإستراتيجي
- معرفة المشاكل التشغيلية الحقيقية	- تكوين متخصص ومركز للأشخاص
	- مشاكل قليلة متعلقة بحركة المعلومة

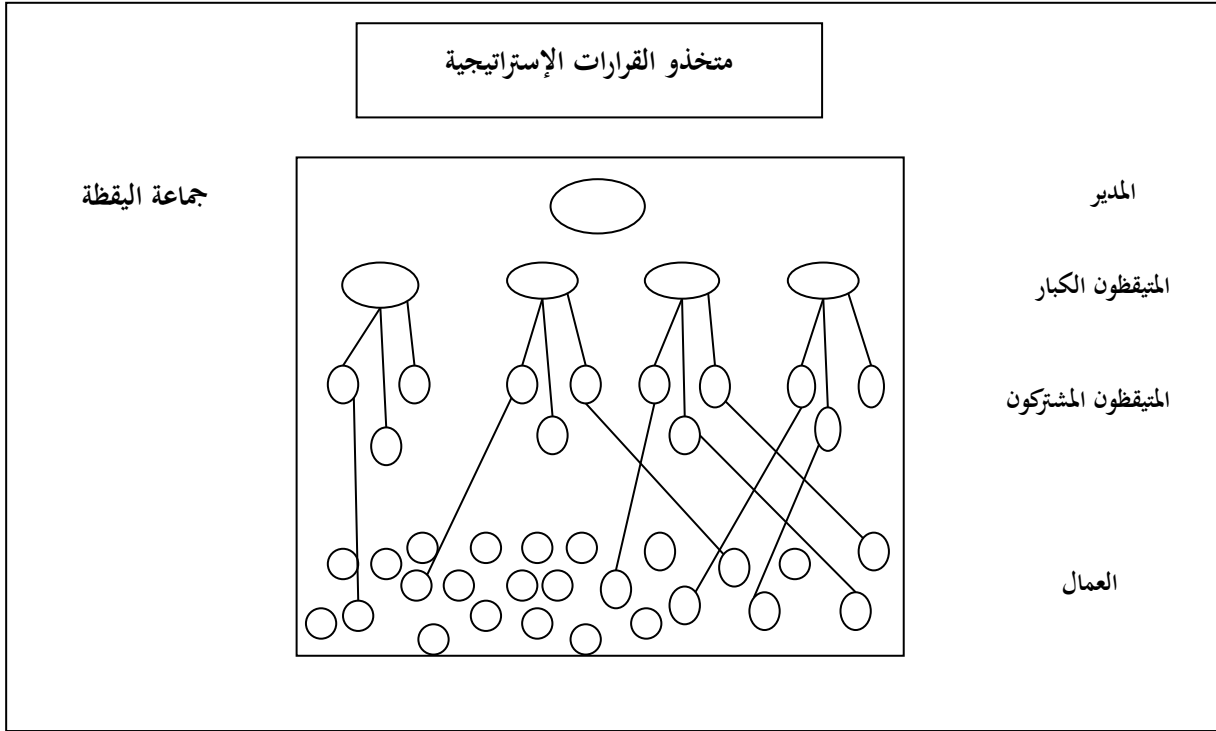
Source : HERMAL Laurent, « maitriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique », AFNOR, 2010, p19.

يمكن للمؤسسة أن تستخدم كلا النوعين في الوقت نفسه، فعلى سبيل المثال تقوم بوضع هيكل مركز لليقظة التكنولوجية والتنافسية ويقظة موزعة بالنسبة لليقظة التجارية والمجتمعية، وبذلك تستفيد المؤسسة من مزايا النوعين من أجل تحقيق أهدافها.

### ثالثا. ممثلوا اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الإستماع لما يجري خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

الشكل رقم (1-21): ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: عمر ولد عابد و ملين علواطي، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح-دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص8.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من ممثلين موجودين على مستويات مختلفة داخل المؤسسة والذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية، ويمكن ذكر ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (1-8): ممثلوا عملية اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	متخذو القرارات الإستراتيجية

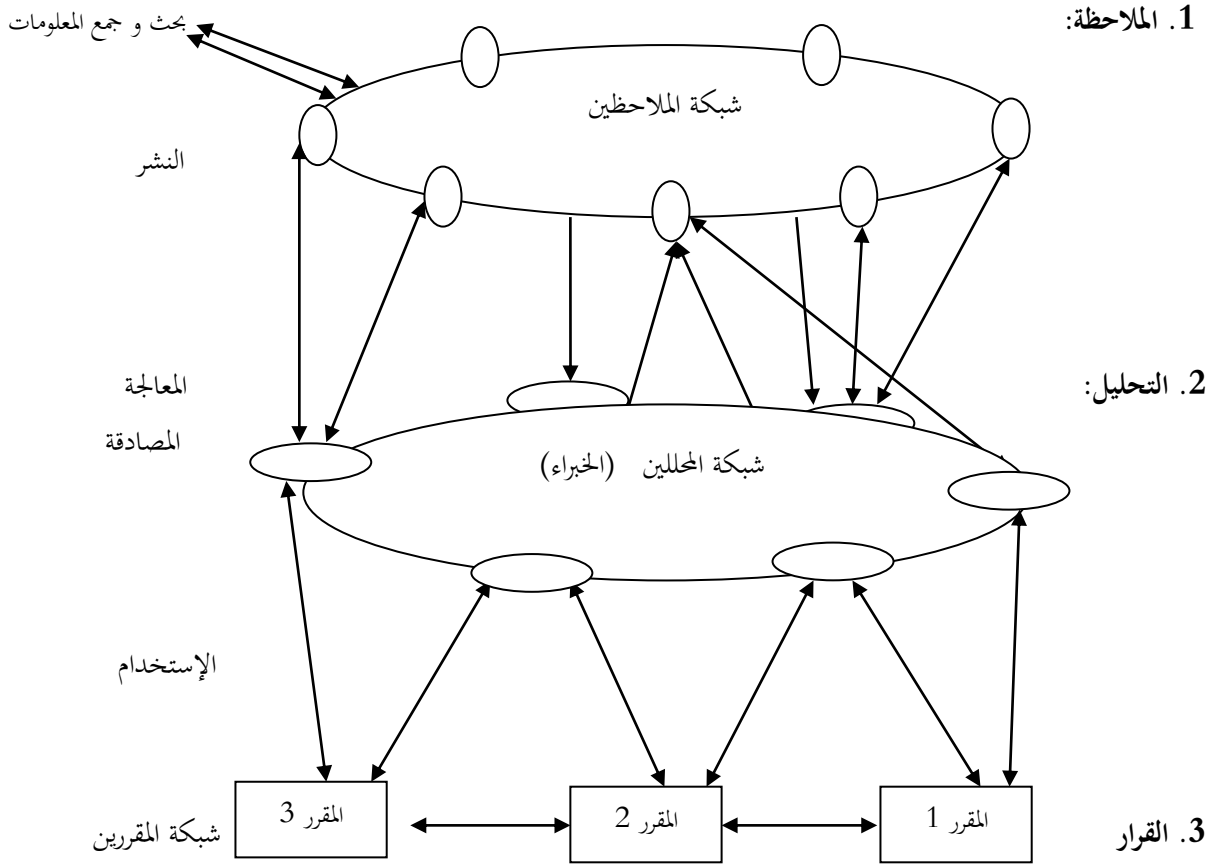
	<p>-ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل إتخاذ القرار.</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	
<p>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية.</p> <p>- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>- مسئول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية.</p>	<p><b>المدير</b></p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا.</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>	<p>- تحليل، تركيب المعلومات المجمععة؛</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p><b>المتيقظون الكبار</b></p>
<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والإستماع)، إضافة إلى الروح الفضولية.</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على تشارك المعلومات فيما بينهم.</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات</p> <p>- إستكشاف البيئة مع إنجاز تصفية أولية لها.</p>	<p><b>المتيقظون المشتركون</b></p>



<p>- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>
---	---	---------------

**المصدر:** علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص92. ووفقا ل François Jakobiak فإن ممثلي اليقظة التكنولوجية هم: شبكة الملاحظين، شبكة المحللين (الخبراء)، شبكة المقررين، ويمكن رؤية عمل هؤلاء الممثلين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-22): ممثلوا اليقظة التكنولوجية



Source : JAKOBIAK François, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation », Paris, 1991, P48.

من الشكل يتبين لنا أن شبكة الملاحظون هي المسؤولة عن البحث، جمع ونشر المعلومات الخام المنتقاة، كما أنها يمكن أن تتدخل في معالجة هذه المعلومات، وشبكة المحللون مسؤولة عن معالجة المعلومات المجمعة من قبل شبكة الملاحظون، وبالنسبة لشبكة المقررون فهي تقوم بإستخدام المعلومات المعالجة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة وفي حالة عدم إستخدام هذه المعلومات فإن عمل اليقظة الإستراتيجية يصبح كله بلا فائدة.

#### رابعاً. أنواع المتيقظين:

من المنظور السلوكي، يمكن تصنيف المتيقظين الى 5 فئات:<sup>1</sup>

-المحاربون: هؤلاء المتيقظون نشطون كثيراً ولا يترددون في الإستثمار ولديهم روح المبادرة للقيام بالفعل بشكل دائم<sup>1</sup>، وعملهم يتضمن صياغة إستراتيجية المؤسسة وهم يملكون وسائل مهمة.

<sup>1</sup>GUY Massé, FRANÇOISE Thibaut, Op-Cit, P249.

- المهاجمون: هم نشطون كثيرا خاصة في الميادين الأكثر تنافسية<sup>2</sup>. تكون هنا قوة خلية اليقظة مرتفعة وهم يملكون وسائل مهمة.
- النشطون: يشكلون مرصد للمنافسة ويملكون وسائل محدودة.
- المستجيبون (الذين يقومون فقط برد الفعل): يعملون فقط على رد الفعل على الهجومات الخارجية والتي من ضمنها هجمات المنافسين، وهم يملكون وسائل محدودة جدا.<sup>3</sup>
- النائمون: لا يقومون بأي فعل ملموس مهيكّل.

### المطلب السابع: تنظيم سيرورة اليقظة الإستراتيجية

- حتى تتمكن اليقظة الإستراتيجية من أداء عملها بشكل جيد لا بد لها من أن تسير على ورقة طريق تنظم وتسهل عملها، وورقة الطريق تحتوي على مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية وكيف يتم سير عملها والوسائل المساعدة والأدوات التي تستعملها.
- أولا. سيرورة اليقظة الإستراتيجية :

- بمأن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن سيرورة جماعية مستمرة التي من خلالها يتعقب مجموعة من الأفراد بشكل إرادي المعلومات الإستباقية، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية تمر بعدة مراحل لكي تتمكن من تحقيق أهدافها. وقبل التطرق لسيرورة اليقظة الإستراتيجية يمكن التطرق لبعض المدخلات المساهمة في عمل هذه السيرورة.
- 1- أسلوب التشغيل:

يمكن أن تعمل سيرورة "اليقظة الإستراتيجية" بأسلوبين متميزين وليس حصريين: أسلوب "الطلب" وأسلوب "الإنداز"<sup>4</sup>.

#### 1-1- أسلوب "الطلب":

- إن البحث النشط عن معلومات اليقظة الإستراتيجية يتم عن طريق الطلب السريع من أعلى هرم، فهذا الأخير يعبر عن حاجة محددة إلى المعلومات وهذا ما يجعل المبادرة تكون من جانب المستخدم المحتمل للمعلومات (مسؤول على سبيل المثال).

<sup>1</sup>ROUACH Daniel, « la veille technologique et l'intelligence économique », 5<sup>ème</sup> édition itus, France, 2010, P30.

<sup>2</sup>Ibid, P30.

<sup>3</sup>Ibid, P30, 32.

<sup>4</sup>LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997, P : 1, [http : //www.veille-strategique. Org.lesca1997](http://www.veille-strategique.Org.lesca1997). Consulté le : 07/06/2020.

## 1-2- أسلوب "الإنذار":

في هذا الأسلوب يعمل أشخاص معينين (نسميهم المتعقبين) بالبحث النشط عن المعلومات وبشكل مستمر وبمبادرة منهم بدون ما يعبر عن حاجة خاصة للمعلومات من أعلى الهرم وهذا من أجل إنذار المؤسسة بأي خطر حتى تقوم بتفاديه.

## 2- طرق تحفيز سيرورة اليقظة الإستراتيجية:

يمكن ذكر بعض الطرق التي يمكن أن تحفز سيرورة اليقظة الإستراتيجية كما يلي<sup>1</sup>:

(أ) - **الإنسجام بدلا من الكمالية**: إذا كانت مرحلة واحدة من السيرورة أو بمعنى آخر ارتباط واحد فقط ضعيف، فإن السيرورة بأكملها ضعيفة. لذلك، بدلا من الإهتمام بمرحلة واحدة بشكل جيد وإهمال المراحل الأخرى، فمن الأفضل أن نتخلى عن الكمالية والعمل على أن تكون كل مراحل السيرورة تتمتع بمستوى مرض من الجودة.

(ب) - **التكامل والتنسيق**: تشمل سيرورة اليقظة الإستراتيجية مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المختلفة من حيث مهامها المعتادة، ومن خلال تخصصها المهني، ومن خلال خبرتها وعلاوة على ذلك، ربما تستخدم هذه الجهات الفاعلة وسائل مختلفة (خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصال). ولذلك يجب أن تكون هناك إرادة حقيقية في التنسيق والتكامل إذا أريد للسيرورة الشاملة لليقظة الإستراتيجية أن تكون فعالة. والتنسيق والتكامل يتعلقان بالسلوك الفردي والوسائل المادية المستخدمة.

(ج) - **رأس المال**: نظرا لأن المعلومات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية مجزأة وغير دقيقة ومتناثرة بقوة الظروف، فإن أهميتها لا تظهر إلا إذا تراكمت وتدرجيا تصبح مثرية، وبهذا الإثراء ترقى هذه المعلومات لأن تكون رأس مال. وتحت ظل شرط التخزين والإثراء فقط فإن إستخدامها من شأنه أن يسمح بخلق معنى وتحويل الإشارات الضعيفة إلى قوى دافعة للفعل.

## (د) - سيرورة التعلم الجماعي:

إن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة تعلم جماعي خلاق، فمن خلالها تتعلم المؤسسة مهارات جديدة وتصبح تستخدم أفضل المعلومات للحصول على مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها، أما المؤسسات التي لا تطبق اليقظة الإستراتيجية وتنتظر أن يكون مستقبلها مثل حاضرها، فهي ستظل في حالة من الجهل ومع الوقت سوف تنتهي.

## 3- خصائص سيرورة اليقظة الإستراتيجية:

هناك بعض الخصائص تتميز بها سيرورة اليقظة الإستراتيجية ويمكن ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Ibid, P6.

### – اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة شاملة:

تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية تضافر جميع جهود العاملين بالمؤسسة من مختلف مستوياتها الإدارية وهذا لإحتياجها للمعلومات التي تنتجها مختلف نظم المعلومات بالمؤسسة وهذا حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف التي تملكها.

### – اليقظة الإستراتيجية سيرورة مستمرة:

إن اليقظة الإستراتيجية تستوجب رصد مستمر دون إنقطاع لبيئة المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، إستباق الفرص والحد من المخاطر.

### – اليقظة الإستراتيجية سيرورة تشاركية:

تستدعي سيرورة اليقظة الإستراتيجية ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة، أي مشاركة مختلف المراحل، هذه الصيغة من التنظيم تساهم في إثراء نتائج اليقظة الإستراتيجية.

### – اليقظة الإستراتيجية سيرورة التعلم الجماعي:

بمأن اليقظة الإستراتيجية سيرورة تعلم جماعي وإبداعي فإن المؤسسات الأكثر أداءا هي من الأوائل التي أنشأت يقظة إستراتيجية، فتطبيق هذه السيرورة يحفز على تراكم الخبرات وتحويل الإشارات إلى معلومات داخل الجماعة والتي على أساسها يتم إتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في بقاء المؤسسة في السوق.

### – اليقظة الإستراتيجية سيرورة من الذكاء الجماعي:

إن سيرورة اليقظة الإستراتيجية لا يمكن أن تشكل نمجا منفردا، بل إن الأمر على العكس من ذلك، فهي تشمل العديد من الأعضاء وكل منهم يعتمد على أنشطته وكفاءاته. ولهذا السبب فإن سيرورة اليقظة الإستراتيجية عبارة عن سيرورة جماعية. وتشتمل هذه السيرورة مراحل لتفسير المعلومات، وهي مراحل دقيقة تتطلب تعبئة خبرات مختلفة. ولهذا السبب نقول أن اليقظة الإستراتيجية لا تنفصل عن مفهوم الذكاء الجماعي. ولما نقول ذكاء جماعي، نعني بذلك وجود مجموعة من الأفراد يعملون على إستهداف الإشارات من البيئة، ويقومون بإنتقاءها ويتفاعلون مع بعض من أجل خلق معنى لهذه المعلومات وهذا هو الهدف من عملهم مع بعض، ومع هذا يجب إحترام بعض قواعد سلوك عمل المجموعة.

<sup>1</sup>ROUBAH Kamel , Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Pierre Mendès, France, 1998, P64-65.

### 4- نماذج اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن سيرورة تبدأ من البحث عن المعلومات إلى غاية تفسيرها وإستخدامها لتكوين رؤية عن ما يجري في البيئة، والتي من خلالها يمكن للمؤسسة من تحديد مكانها فيها. وهذه السيرورة المعلوماتية مفتوحة على البيئة الخارجية للمؤسسة، فهي تغادر من الداخل (أي داخل المؤسسة) للذهاب إلى الخارج ثم تعود إلى الداخل. وفي إطار تقديم نموذج معين لمراحل اليقظة الإستراتيجية برزت دراسات ومساهمات كثيرة بهذا الخصوص، ومن أهم هذه النماذج نموذج L. E. Scanning الذي سوف يتم التركيز عليه لشموليته بالإضافة إلى نماذج أخرى.

### 4-1- نموذج LESCA<sup>1</sup>:

قاد Lesca فرقته على مدار أكثر من 12 سنة من البحث في مجال اليقظة الإستراتيجية والإشارات الضعيفة التي أعتبرت حسب معلومات إستراتيجية لها تأثير على مستقبل المؤسسة. ومن خلال هذه الأبحاث التي قام بها في هذا المجال فقد قدم نموده الذي سماه « L. E. Scanning » والذي يتضمن مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية التالية:

#### أ- مرحلة الاستهداف:

\*الهدف: حسب Lesca فإن الهدف من وراء إستهداف معلومات اليقظة الإستراتيجية هو الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تحديد مراكز الإهتمام التي يمكن أن يشترك فيها أعضاء اليقظة الإستراتيجية؟.
- كيف يمكن الوصول إلى المعلومات ذات صلة بأعضاء هذه اليقظة؟
- كيف لا نغرق في معلومات عديمة الفائدة؟

إن الصعوبة تكمن في التعرف على وجه التحديد على المعلومات ذات صلة باليقظة الإستراتيجية والمفيدة لها. ولهذا السبب يتم إستخدام طريقة الإستهداف بشكل غير مباشر لمحاولة الإجابة على هذه الأسئلة، فهذه الطريقة غير المباشرة تقودنا إلى إستهداف معلومات اليقظة الإستراتيجية.

#### \* تعريف "الاستهداف":

إن إستهداف معلومات اليقظة الإستراتيجية هي العملية التي يتم بموجبها تحديد المساحة الخارجية التي ترغب المؤسسة في وضعها تحت الرقابة والقيام باليقظة الإستباقية، بمعنى التي يتم التركيز عليها بإنتباه إرادي، أي التي تضعها تحت "رادارها". إن

<sup>1</sup> LESCA .H , « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit, P8-15.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

الإستهداف يعني بوضوح التعبير عن "ماذا" الذي قد يشكل أهمية مشتركة بين مختلف المشاركين في سيرورة اليقظة الإستراتيجية، حتى يتسنى لنا أن نشرع في ردود فعل جماعية لتبادل المعلومات والخبرات. وهذه العملية هي عمل جماعي يقوم به فريق متخصص.

### \* مكونات نتيجة عملية "الإستهداف":

تتكون هذه النتيجة من الوثائق التالية:

- جدول ذو مدخلين بقائمة أسماء المتعاملين وقائمة بأسماء المواضيع.
- قائمة مصادر المعلومات التي يتعين دراستها.

### \* تعريف "المتعامل":

المتعامل هو شخص (طبيعي أو معنوي) ومن المحتمل أن تكون لقراراته وأفعاله تأثير (إيجابي أو سلبي) على مستقبل المؤسسة. وقد يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر. ويمكن أن يظهر المتعامل من خلال حدث أنشأه كإنشاء منتج جديد أو تقنية جديدة. كما يجب على المؤسسة أن تهتم بالمتعاملين المحتملين كما تهتم بالمتعاملين الحاليين أو أكثر، فعلى سبيل المثال: في وقت ما لم تكن BENETTON منافسا لـ SALOMON، وفي يوم واحد قام BENETTON بشراء NORDICA. وفي اليوم التالي أصبح BENETTON منافسا لـ SALOMON. ولهذا فإن المتعامل المحتمل مثير للاهتمام بمآنه يمكن أن يصبح متعاملا منافسا بسرعة كبيرة.

### \* تعريف "الموضوع بالنسبة لعملية الاستهداف":

نطلق موضوع على نشاط معين أو خصائص معينة للمتعامل، والذي يجب أن يكون يهتم اليقظة الاستراتيجية. أو بعبارة أخرى، نحن نريد أن نعرف من المتعامل المختار (الحالي أو المحتمل) أمورا معينة مفيدة في اتخاذ القرار ولا نريد أن نعرف كل شيء وأي شيء. يمكن ذكر بعض الأمثلة على مواضيع محددة:

- في حالة المنافس: شركائه، محاوره البحثية... وما إلى ذلك.
- في حالة هيئة عامة: مشروع قانون حماية البيئة.
- في حالة الزبون: مشاريعه في الميدان، فالمؤسسة يمكن أن تكون مورد لهذا الزبون.

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون له علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتمها، أو العكس حيث يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

ب- مرحلة تعقب المعلومات:

إن التعقب هي العملية الإستباقية التي يحصل بموجبها أعضاء المؤسسة على معلومات اليقظة الإستراتيجية. ولقد إختارنا هذه الكلمة لكي نعني أن أكثر المعلومات إثارة للاهتمام لا تأتي إلينا بمفردها، بل إن الأمر على العكس من ذلك، فمن الضروري أن نبذل الجهد الإرادي للمضي قدما نحو هذه المعلومات.

\* تكوين المتعقب: إذا أردنا أن يكون التعقب بشكل مثالي، فيجب أن يتضمن ثلاث مهارات:

- القدرة على الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة؛
- القدرة على الكشف عن مصادر المعلومات الجديدة.
- القدرة على تحديد المعلومات ذات الطابع الإستباقي (المحتملة)، مع العلم بأن التحديد هنا أمر صعب وقد يتطلب التفاعل مع أشخاص آخرين.

\* أنواع المتعقبين: نميز نوعين من المتعقبين وهذا وفقا لمصادر المعلومات التي يعتمدون عليها:

- المتعقبين "الثابتين": هم أشخاص عادة ما يعملون في مكتب ويستخدمون مصادر المعلومات الرسمية (قاعدة البيانات، الأنترنت،...الخ).
- المتعقبين "الميدان": وهؤلاء المتعقبون كثيرا ما يتحركون ويتواصلون مع أشخاص من فئات مختلفة: العملاء، الموردون، المنافسون، المختبرات، الصالونات،...الخ. وفي هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، لمسية، التذوق، الشم).

ت- مرحلة إنتقاء المعلومات:

إن انتقاء المعلومات هي العملية التي تتألف من الإحتفاظ من بين المعلومات التي يتم جمعها إلا بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، والتي من المرجح أن تثير إهتمام المستخدمين المحتملين داخل المؤسسة. وهذه العملية هي إحدى المراحل الحاسمة لسيرورة اليقظة الإستراتيجية. والواقع أن غياب الانتقاء يؤدي إلى "قدر أعظم مما ينبغي من المعلومات"، والانتقاء المفرط التقييد يؤدي إلى "إفقار وتخفيف السيرورة".



### \* مستويات الإنتقاء:

وفقا لمصدر المعلومات فإن عملية الإنتقاء تكون أكثر أو أقل تعقيدا، فكلما كان مصدر المعلومات موجود داخل المؤسسة كلما كانت عملية الإنتقاء سهلة نوعا ما مقارنة باللجوء لمصدر معلوماتي موجود خارج المؤسسة والذي يتطلب المال والجهد وموارد بشرية كافية للقيام بالمهمة. ويمكن تحديد مستويات الإنتقاء كما يلي:

● إذا كانت المعلومات هي "من الميدان" في الأصل ويتم إتقاطها بواسطة متعقب "ميدان"، فإن الإنتقاء يكون على الفور والذي يتم بملئ وثيقة إتقاط المعلومات "une fiche de captage d'information".

● إذا كانت المعلومات من أصل وثائقي، فإن الإنتقاء يكون على مستويين:

➤ **المستوى الأول (الانتقاء 1):** وهو يتألف من إختيار المعلومات ضمن مجموعة تسمى "المعلومات الخام"، وتسمى المعلومات المنتقاة "المعلومات الأولية".

➤ **المستوى الثاني (الانتقاء 2):** وهو يتألف من الإختيار والإنتقاء ضمن مجموعة تسمى "بالمعلومات الأولية". وتتم الإشارة إليها باسم "المعلومات الأساسية أو الموجزة".

ومما سبق يمكن القول أن مرحلة الإنتقاء تتضمن تقييم المعلومات المتاحة بكميات كبيرة من حيث دقتها وفعاليتها بغية إختيار ما هو أصلح لعملية اتخاذ القرار.

### \* معايير إنتقاء المعلومات:

يمكن ذكر بعض معايير إنتقاء المعلومات كما يلي : أسماء المتعاملين ، أسماء المواضيع وهناك معيار آخر يتسق مع تعريف مفهوم اليقظة الإستراتيجية ذاته وهو الطبيعة الإستباقية للمعلومات، ومن الممكن إضافة معايير أخرى.

إن المتيقظون من خلال هذه المرحلة يتعلمون تدريجيا كيفية إنتقاء المعلومات بشكل فعال. إذن هناك عملية تعلم فردية وجماعية تعمل على زيادة نجاعة اليقظة الإستراتيجية.

### ث- تعميم المعلومات وصعودها:

إن صعود المعلومات هي العملية التي يقوم من خلالها الشخص الذي قام بالإنتقاء بإرسال معلومات اليقظة الإستراتيجية إلى الشخص المسؤول عن تخزينها، ومن خلالها يتم تنظيم إنتقال المعلومات المحصل عليها من الخارج إلى داخل المؤسسة من أجل تفادي ضياعها وضمان مشاركتها، كما تسمح بتحديد وجهة المعلومات أي الأطراف التي هي بحاجة إلى هذه المعلومات،

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

بالإضافة إلى تنظيم سريان وحركة المعلومات بإعتبار احتمال وجود أكثر من متعقب وأكثر من طرف معني بهذه المعلومات. ولهذا فهذه المرحلة تستدعي ضرورة أن تكون هناك إستراتيجية إتصال فعالة بين جميع الأطراف لإيصال المعلومات في وقتها، قبل أن تتحول الإشارات الضعيفة إلى إشارات قوية.

### \* وسائل صعود المعلومات:

هناك وسائل مادية متنوعة لتسهيل صعود المعلومات من مرحلة الإنتقاء إلى موقع التخزين، ويمكن ذكر أمثلة عليها كما يلي:

• نقل الملفات من اليد إلى اليد بمعنى آخر من المتعقب إلى منشط اليقظة الإستراتيجية.

• إيداع الملفات في صندوق بريد في مكان يسهل الوصول إليه؛

• إرسال الوثائق بالفاكس؛

• الإرسال عبر البريد الإلكتروني أو الأنترنت

• الإرسال الشفوي عن طريق الهاتف أو شبكة الأنترنت.

ج- التخزين الذكي للمعلومات: قبل التطرق لعملية تخزين المعلومات سأتكلم عن ذاكرة المؤسسة.

\* تعريف ذاكرة المؤسسة: "ذاكرة المؤسسة هي التمثيل المستمر والصريح للمعارف والمعلومات في مؤسسة ما، ومن خلالها يسهل

على أعضاء المؤسسة الوصول لهذه المعلومات والمعارف ومشاركتها وإعادة إستخدامها في إطار مهامهم" ( R.Dieng وآخرون).

\* مكونات ذاكرة المؤسسة: لما نتكلم عن مكونات ذاكرة المؤسسة فنحن نتكلم عن أشكال الحفظ لوثائق المؤسسة، والتي يمكن

ذكرها كما يلي:

• الحفظ غير الرسمي الموجود بالكامل في ذهن الأفراد.

• الحفظ الرسمي.

• التخزين في قواعد مشتركة للبيانات.

وحسب Lesca فإن الكتاب غالبا ما يستبعدون الشكل الأول من الحفظ عندما يتحدثون عن ذاكرة المؤسسة.

\* تعريف "تخزين المعلومات":

التخزين هو النشاط الذي من خلاله يتم الإحتفاظ بالمعلومات المعالجة وإسترجاعها عند الطلب. فإملاك مخزون من المعلومات

المعالجة يمكن المستخدمين الأساسيين من سهولة الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب دون الرجوع إلى تطبيق

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

عمليات اليقظة من جديد، ولهذا فإن تخزين المعلومات يحقق الإقتصاد في الوقت وفي التكلفة للمستخدم وللمؤسسة. كما أن هذا النشاط سيحمي المعلومات من الضياع، السرقة، الإهمال وضمأن أن يستعملها فقط الأفراد المرخص لهم بذلك، فمعلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات إستراتيجية لا يمكن التهاون في أهميتها.

### \* تحديد "تخزين ماذا":

إن التخزين يمكن أن يكون:

- تخزين المعلومات الناتجة عن انتقاء المستوى الأول أي بمعنى تخزين المعلومات الأولية.
- تخزين المعلومات الناتجة عن إنتقاء المستوى الثاني أي بمعنى تخزين المعلومات الأساسية.
- تخزين المعلومات الآتية من طرف المتعقبين "ميدان".

إن هذه العملية تسمح بسهولة التعرف على المعلومات وسهولة الإستعمال وحمائتها من الضياع، السرقة والقرصنة غيرها.

### \* نماذج تنظيم التخزين:

هناك نموذجان غير متكافئان يتم الإعتماد عليهما في تنظيم عملية تخزين المعلومات ويمكن ذكرهما كما يلي:

- المركزية الفردية (أو التخزين في موقع واحد).
- المركزية الموزعة (أو التخزين الموزع في عدة مواقع ويمكن ربطهم عن طريق الشبكة).

### \* معدات التخزين:

هناك العديد من المعدات والبرامج لتخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية، فيما يتعلق بالبرامج هناك مؤسسات تنشأ قواعد

بياناتهم على ACCESS وأخرى تفضل التخزين على قاعدة ORACLE.

### ح- الإنشاء الجماعي للمعنى:

الإنشاء الجماعي للمعنى هو عملية جماعية تقوم بإنشاء معارف ومعنى ذو قيمة وهذا يتم انطلاقاً من إنشاء روابط ذات معنى في معلومات مبهمّة، غامضة ومجزأة، ومن خلال هذه العملية تحول الإشارات الضعيفة إلى قوى دافعة محرّكة نحو صنع قرارات ملموسة وإقتناص الفرص وتجنب المخاطر وهي تشكل القلب و المحرك للذكاء الجماعي الإستباقي.

### خ- نشر المعلومات:

إن مرحلة نشر المعلومات هي مرحلة تسهيل وصول المعلومات للمستخدمين.

### \* تعريف "النشر":

نعني بالنشر هنا هو إيصال المعلومات للمستخدم المرخص له رسمياً، والمسؤول عن تخزين المعلومات والمعارف هو الذي يملك مبادرة هذه العملية. ويعني النشر "بفعالية" ما يلي:

- أن توصل المعلومات والمعارف للمستخدمين المحتملين فعلاً؛
- أن تكون المعلومات والمعارف مفهومة بوضوح للمتلقين لها؛
- إستلام المستخدمين المحتملين فعلاً للمعلومات والمعارف، ويمكن أن يقوم هؤلاء المستخدمون برفض أو قبول ما إستلموه.

### \* الهدف من "النشر":

يهدف النشر للمعلومات ضمان حصول المستخدمين المحتملين لمعلومات ومعارف اليقظة الإستراتيجية وهذا حتى يتمكنوا من تحويلها إلى فعل في الوقت المناسب.

**ملاحظة:** ربما يكون مفهوم "الوقت" أهم كلمة هنا، في الواقع هناك تزامن لا مفر منه بين لحظة "التعقب" لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واللحظة التي يشعر فيها المستخدم بالحاجة إلى هذه المعلومات للقيام بالفعل.

### \* تنظيم عملية النشر:

إن نقطة إنطلاق عملية النشر هي المكان الذي يتم فيه تخزين المعلومات التي تم إعدادها، في حين أن نقطة الوصول هي المكان (أو الأماكن) الذي يتواجد فيه المستخدمون المحتملون لهذه المعلومات والذين يمكن أن يطلق عليهم "زبائن" اليقظة الإستراتيجية.

وبعد كل هذا، يمكن القول أن عملية نشر المعلومات تلعب دوراً مهماً في فعالية اليقظة، وتعتبر خطوة حاسمة من خلال تامين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة.

### د- التنشيط:

\* تعريف التنشيط: يمكن أن نرى عملية التنشيط من عدة زوايا:

- تنشيط فعل أعضاء اليقظة الاستراتيجية (وخاصة المتعقبين "الميدان") وإبداعاتهم؛
- تنسيق مهام هؤلاء الأعضاء والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية وتفكيرهم بهدف الحصول على تفسيرات ومعنى للمعلومات؛

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- ضمان عدم وجود بعض من المعلومات ذات صلة باليقظة الإستراتيجية في الخزائن و"أذهان" الأفراد داخل المؤسسة (بمعنى آخر ضمان أن كل معلومات اليقظة الإستراتيجية تستغل ولا يضيع منها أي شيء)؛
- إقتراح مصادر جديدة للمعلومات؛
- ضمان متابعة طلبات المعلومات الصادرة من قبل أعضاء المؤسسة؛
- القيام بإحياء وتطوير عملية اليقظة الإستراتيجية.

إن مهمة تنشيط اليقظة الإستراتيجية يمكن أن يعهد بها إلى شخص واحد أو إلى عدة أشخاص، فهذا يعود إلى النموذج الذي تختاره المؤسسة.

### \* تحديد موقع المنشط:

يمكن التمييز بين موقعين أو موقفين مختلفين للمنشط:

- مرحلة تنفيذ اليقظة الإستراتيجية، كما أن المنشط هو المسؤول عن بدء تشغيلها؛
- يقف على كل مراحل تشغيلها، فالمنشط مسؤول عن إستدامة عملية اليقظة.

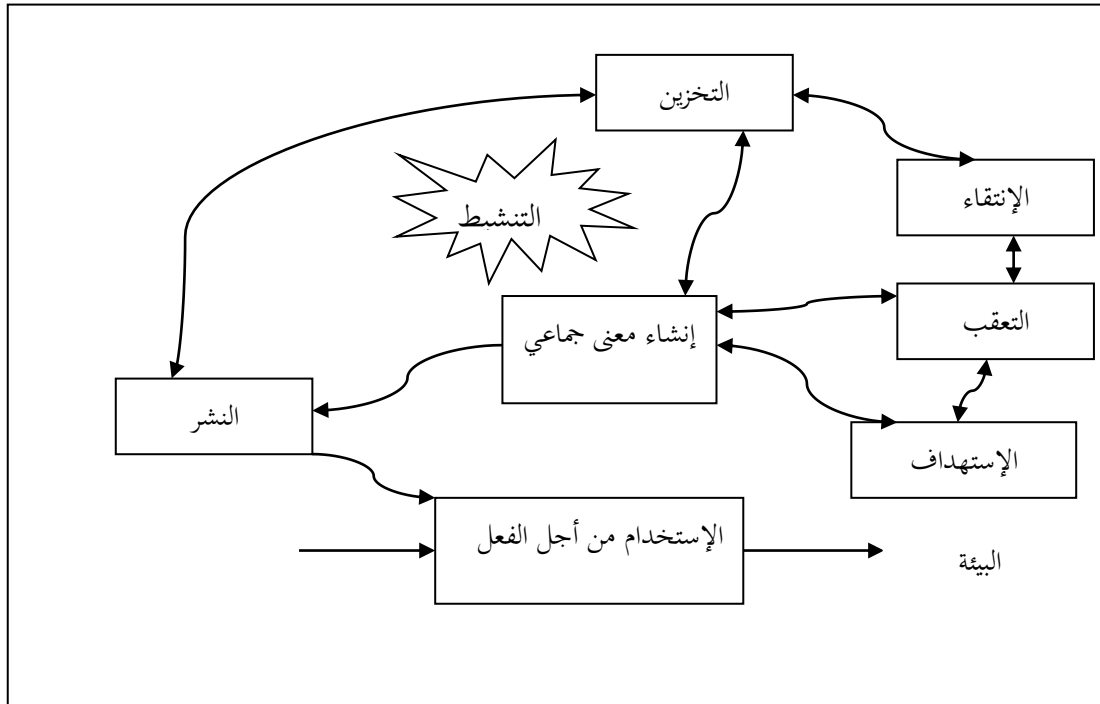
### \* ملف شخصي للمنشط:

إن مهمة المنشط تركز أساسا على العلاقات، و"المعرفة-الإتصال" هي عامل رئيسي بالنسبة إليه لتحقيق النجاح. ولذلك فإن هذه المهمة تتطلب شخص متحمس حتى يقوم بإيصال للمستخدمين المعلومات وأن يحفزهم إذا لزم الأمر وأن يتمتع بصفات تنظيمية وقانونية، والكفاءات التي يجب أن يملكها يمكن ذكرها كما يلي:

- كفاءة في التواصل؛
- كفاءات تقنية تتوافق مع دوره؛
- إتقان بعض أدوات الإعلام الآلي والتي تشكل ضرورة أساسية.

ويمكن تمثيل كل المراحل التي تم ذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-23): نموذج Lesca لسيرورة اليقظة الإستراتيجية



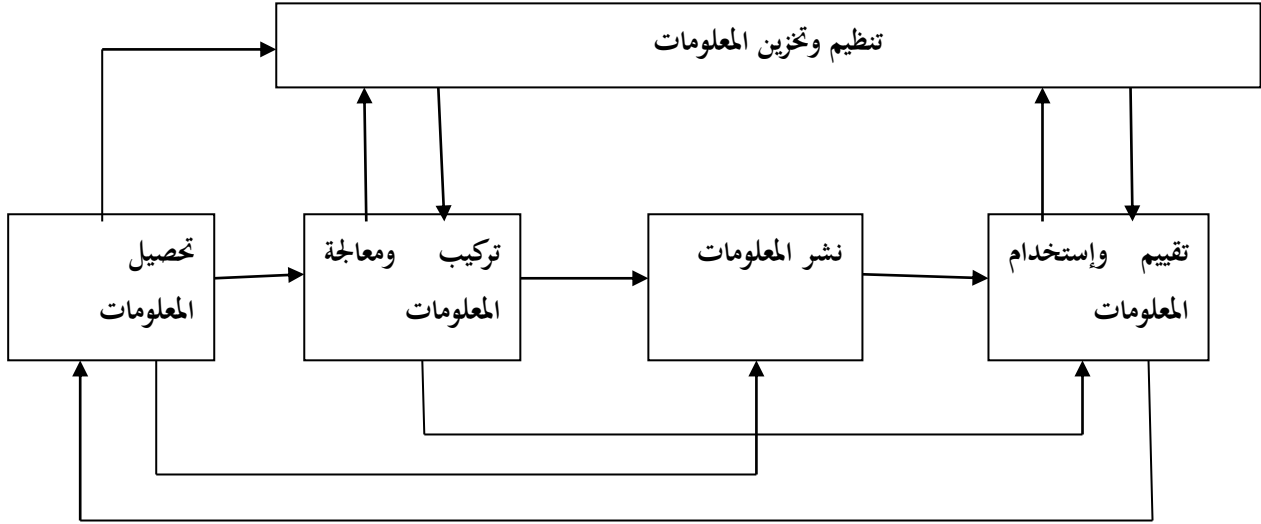
**Source:** Lesca. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op-Cit, P7.

من الشكل يتضح لنا أن عملية اليقظة الإستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بإستهداف الإشارات ثم تعقب هذه الإشارات ثم تأتي مرحلة الإنتقاء تليها مرحلة الإنشاء الجماعي للمعنى ثم تأتي مرحلة التخزين أو يمكن نشر المعلومات للمستخدمين مباشرة بدون القيام بالحفظ، ويعمل المنشط على تحفيز المتيقظين وتوفير لهم جو ملائم حتى يقوموا بأعمالهم على نحو جيد.

#### 4-2- نموذج Kurbanoglu وآخرون:

يمكن تقديم نموذج Kurbanoglu وآخرون كما يلي:

الشكل رقم (1-24): نموذج Kurbanoglu وآخرون لسيرورة اليقظة الإستراتيجية



المصدر: حنان يحي الشريف، "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية"، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2017، ص122.

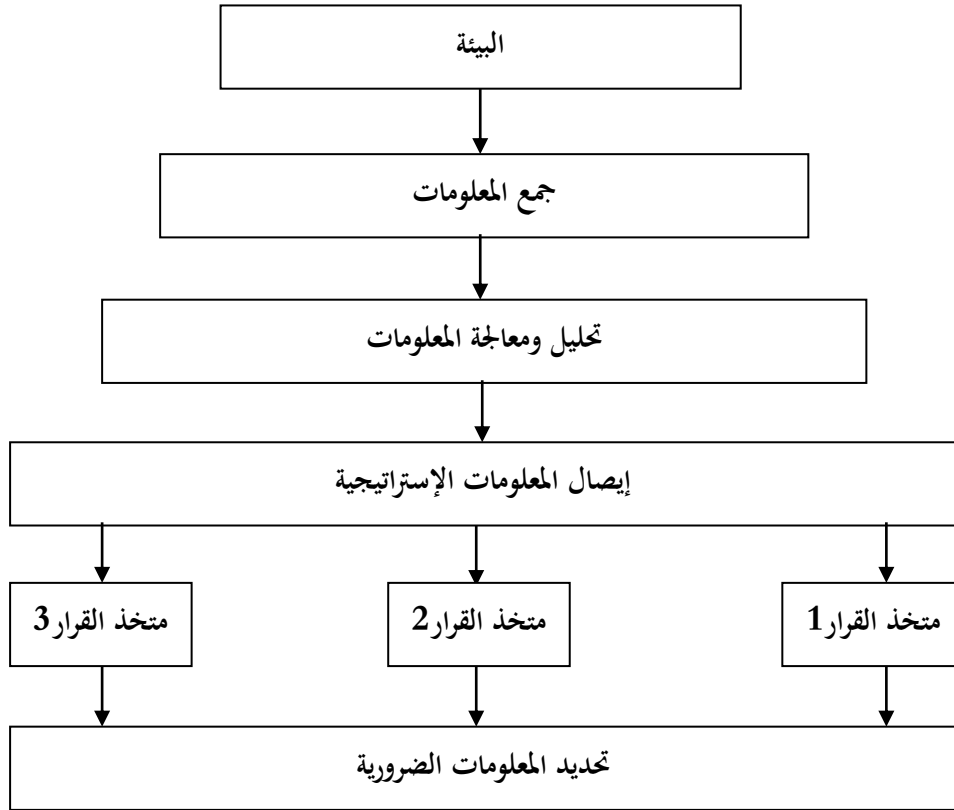
يرى Kurbanoglu وآخرون أن اليقظة الإستراتيجية تشتمل على مجموعة من الأنشطة تتلخص في ستة مراحل أساسية:

- تحديد الإحتياجات المعلوماتية؛
- جمع المعلومات البيئية عبر قنوات مختلفة وإعتمادا على مصادر متعددة؛
- تركيب ومعالجة المعلومات المكتسبة إعتمادا على المعارف التنظيمية الموجودة؛
- تخزين الذكاء البيئي المحصل في مستودع المعارف التنظيمية لإستخدامه مستقبلا؛
- أو نشره لمستخدمين مستهدفين بغية التقييم والإستعمال النهائي؛
- إذا لم يتم تلبية الإحتياجات المعلوماتية للمستخدم النهائي يمكن البدء من جديد للقيام بالمرحل السابقة لليقظة الإستراتيجية.

#### 4-3- نموذج Thiétart:

تحدث Thiétart عن سيرورة رصد البيئة ومثلها بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-25): نموذج Thiétart (1984) لسيورة رصد البيئة



Source : LESCA. H, « la méthode L. E. SCAnning », P30.

\* نقائص نموذج Thiétart ونموذج Kurbanoglu وآخرون:

- إن نموذج Thiétart يعد نموذجاً بسيطاً وغير معمق مقارنة بنموذج Lesca.
- النموذجان لا يقومان بعمليات إستهداف للمعلومات.
- في كلا النموذجين المتيقظ يبحث عن المعلومات حينما يقدم له طلب مصاغ من قبل متخذ القرار ولهذا فهذان النموذجان يعتمدان فقط على أسلوب الطلب للتعبير عن الحاجات من المعلومات، ولا يعتمدان على أسلوب "الإنذار" الذي يركز على تتبع إشارات الإنذار المبكرة.
- ذكر Thiétart عرض المعلومات الإستراتيجية لمتخذي القرار المرخص لهم، ولم يقدم فكرة عن عمل مشترك وتفسيرات مشتركة ما بين متخذي القرار قبل تحديد المعلومات الضرورية.
- لم يقدم Thiétart طريقة للفعل، فهو توقف عند تحديد المعلومات الضرورية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> LESCA .H , « la méthode L. E. SCAnning », Op-Cit, P30.

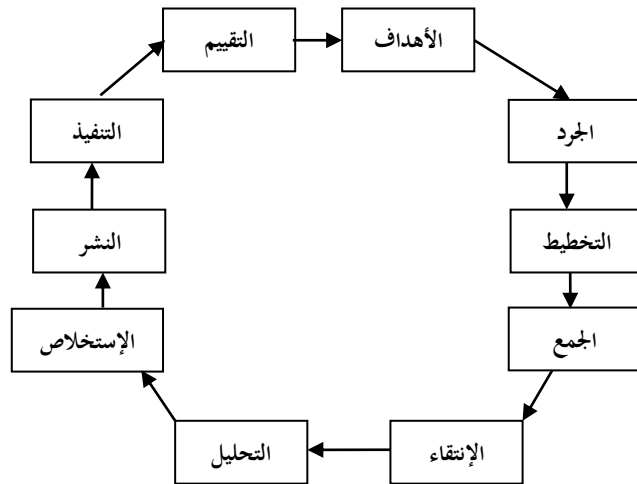


#### 4-4- نموذج Legendre و Labonté:

حسب هذا النموذج فإن اليقظة تتكون من عشرة مراحل تكون في شكل حلقات مترابطة وتتميز بالسهولة والتوضيح وهي:

- تحديد الأهداف: أي الهدف الحقيقي من القيام بأنشطة اليقظة.
- الجرد أو تقييم الوضع: بمعنى تحديد وضعية المؤسسة في بيئتها من أجل تحديد نوع المعلومات والمصادر اللازمة لها.
- التخطيط: بمعنى وضع خطة عمل مفصلة للقيام بعملية اليقظة.
- الجمع: بمعنى جمع المعلومات عن البيئة ومن مصادر مختلفة.
- الإنتقاء والفرز: ويقصد به إختيار المعلومات المهمة التي يمكن الإعتماد عليها والوثوق بصدقها ومصداقية مصادرها.
- التحليل: تحليل المعلومات ومعالجتها بدقة.
- الإستخلاص: بمعنى إستخلاص النتائج من المعلومات المعالجة.
- النشر: وهو توزيع و تسليم المعلومات لمستحقيها في المؤسسة.
- التنفيذ: وهي إتخاذ القرارات المناسبة وهذا بناء على المعلومات المنشورة.
- التقييم: بمعنى تقييم مردودية القرارات المتخذة، والشكل الموالي يوضح هذه المراحل العشر:

الشكل رقم (1-26): مراحل اليقظة حسب Legendre و Labonté



**La source :** David Labanté et Richard Legendre, « veille stratégique », colloque des affaires électroniques, centre Jaques Cartier HEC Montrial Service d'information industrielle du Québec 8 octobre 2004, P4.

#### 4-5- نموذج Arnelle Thomas:

لقد إنتقد Arnelle نموذج Labonté و Legendre بسبب كثرة المراحل ولهذا قام بتقديم نموذجه على أساس سبعة مراحل

وهي:

- الإستهداف؛
- تحديد المصادر؛
- الرقابة الآلية للمصادر؛
- الجمع الإلكتروني؛
- الفهرسة، التصنيف، معالجة المعلومات؛
- تحليل وعرض النتائج؛
- النشر الانتقائي: أي نشر فقط المعلومات التي يختارها متخذ القرار والتي يحتاجها وذات أولوية بالنسبة له.

#### 4-6- نموذج Mereille:

لقد إنتقد Mereille كل من Labonté و Legendre و Arnelle لأنهم قاموا بتقسيم عملية اليقظة إلى مراحل كثيرة مما

أدى ذلك إلى تعقيد هذه العملية وتداخل المراحل فيما بينها، وبالنسبة إليه حتى يتم تبسيط عملية اليقظة فمن الأفضل تجزئتها إلى

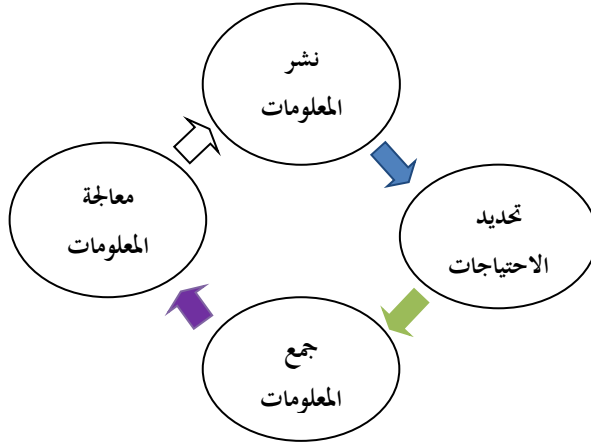
أربعة مراحل فقط لتشكّل النموذج العام لليقظة وهي:

- فهم البيئة؛
- إختيار مصدر المعلومات؛
- جمع وتحليل المعلومات؛
- نشر هذه المعلومات.

#### 4-7- نموذج Christophe Potron:

لقد جاء Christophe Potron بنفس الفكرة للنموذج السابق إذ قام بتقسيم اليقظة إلى أربعة مراحل والمثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-27): دورة اليقظة حسب Christophe Potron

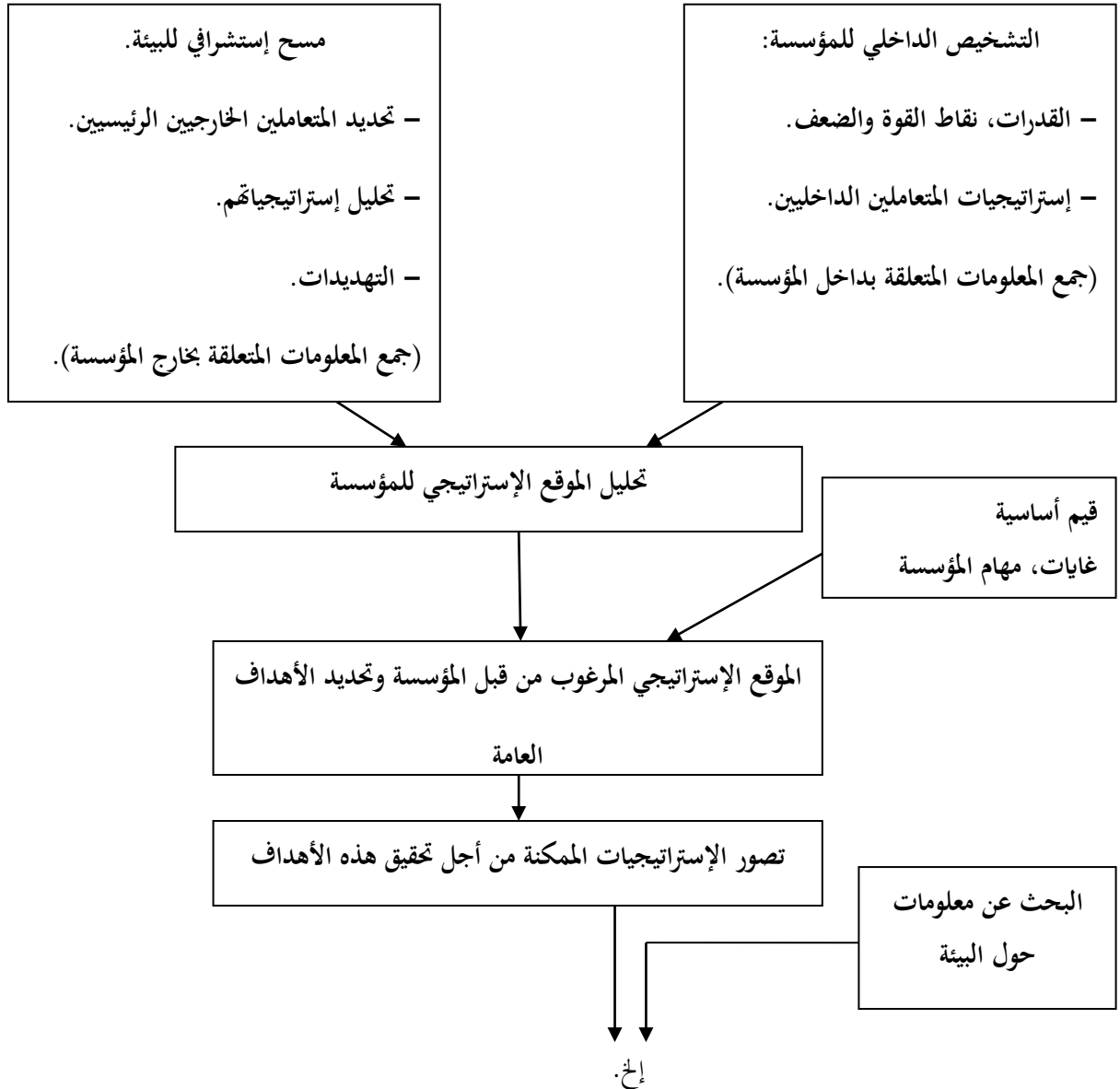


المصدر: وهبة آمال، "دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تفعيل اليقظة التجارية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2018/2017، ص147.

ثانيا. سير عمل اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية تحتاج لخريطة توضح لها الطريق الذي يجب أن تسير عليه من أجل تحقيق أهدافها والتي تتمثل في بناء مستقبل جيد للمؤسسة وضمان بقائها ونموها وتطورها، وهذه الخريطة مبينة في الشكل المبين أدناه والذي قدمه Lesca عام 1990.

الشكل رقم (1-28): بداية سير عمل اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA (1990)



**Source :** LESCA Humbert et RAYMOND Louis, « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », Revue internationale P.M.E, Volume 6, Number 1, 1993, P52. Site web : <http://doi.org/10.7202/1008163ar>. Consulter le: 02/06/2021.

يمكن شرح الشكل المبين أعلاه كما يلي:

- المرحلة الأولى: يتم فيها تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة بمعنى الأشياء التي تميز المؤسسة في القطاع الذي تشغله سواء تمثل ذلك في إنخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، علامة تجارية بارزة وسمعة قوية، تكنولوجيا عالية. وتكمن قوة المؤسسة أيضا الدخول في شركات مع مؤسسات عالمية ذوي خبرة

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

وهذه النقاط كلها تمكن المؤسسة في تعزيز مكانتها وتفوقها في قطاعها. كما يمكنها هذا التشخيص من معرفة نقاط ضعفها من مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف شبكة التوزيع، تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين... الخ. وتضم هذه المرحلة أيضا مسح البيئة الخارجية للمؤسسة مما يمكنها من رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي البحث عن فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية والتي تمثل تهديدا للمؤسسة. وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم الخارجي.

– **المرحلة الثانية:** بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، تحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية باستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي، وفي هذه المرحلة تتمكن المؤسسة من الإجابة على السؤال "أين نحن الآن".

– **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الموقع الإستراتيجي الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه وتحديد الأهداف العامة التي تمكنها من تحقيق هذا الموقع، ويجب أن تأخذ بعين الإعتبار القيم والرسالة والغايات المحددة منذ بداية عمل المؤسسة. هذه المرحلة تتضمن الإجابة على السؤال "أين نرغب أن نكون".

– **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة يتم وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تحقق الأهداف المحددة.

– **المرحلة الخامسة:** بعد تحديد الإستراتيجيات لا تنتهي عملية اليقظة الإستراتيجية بل تبقى تراقب البيئة بشكل دائم من أجل إلتقاط أي إشارات جديدة يمكن أن توجهها لتعديل إستراتيجيتها.

### ثالثا. أدوات اليقظة الإستراتيجية :

إن أدوات اليقظة الإستراتيجية تعتبر عنصر مهم في عملية اليقظة الإستراتيجية، فمن خلالها يتم ضمان الحصول على معلومات ذات قيمة مضافة ومن خلالها يتوضح للمتيقظ الطريق الذي يجب أن يسير عليه حتى يحقق النجاح والنتائج المنشودة، ومن بين الأدوات التي لا يمكن أن يستغني عنها هي تحليل القوى الخمس لPorter والذي يسمح بالحصول على المعلومات التي تخص البيئة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل SWOT الذي يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية.

### 1- المقارنة المرجعية Benchmarking:

تعتبر المقارنة المرجعية أحد الأدوات التي تستخدمها البقظة الإستراتيجية من أجل مقارنة منتجات وأداء المؤسسة مع منتجات وأداء المؤسسة الرائدة التي تعمل في نفس القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة أو في قطاع آخر، وهذه المقارنة ستمكنها من تعلم أفضل التطبيقات التي تسمح بتحسين جودة المنتجات وتحسين طرق وأساليب العمل وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية والقضاء على نقاط الضعف وتطوير ميزتها التنافسية، ففي بعض الأحيان تكون للمؤسسة ميزة تنافسية ولكنها تعتمد على أسلوب غير جيد وغير فعال لتوزيع وترويج منتجها فهذا من شأنه أن يخفف من قيمة الميزة ولا يجعلها تحقق أفضل النتائج، ولهذا فإعتماد المؤسسة على هذه الأداة سيجعلها تتدارك النقائص مما يسمح لها بتقوية ميزتها التنافسية وكسب زبائن جدد وكسب رضا الزبائن وولائهم لوقت طويل وتنمية حصتها السوقية وزيادة أرباحها وتحسين وضعها التنافسي.

### 1-1- تعريف المقارنة المرجعية benchmarking:

وردت العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية من أهمها:

- عرفت مؤسسة زيوركس Xerox المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس مستمرة للسلع والخدمات والأنشطة ومقارنتها مع أقوى المنافسين أو من يطلق عليهم قادة السوق<sup>1</sup>.
- كما عرف Besterfield المقارنات المرجعية بأنها "عملية منظمة للبحث عن أفضل الممارسات والأفكار الإبداعية وطرق العمل والعمليات ذات التأثير الفعال، والإستفادة من خبرات الآخرين، فهي أداة للتعلم من الآخرين على كيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة، ومن ثم محاكاة تلك الطرق والإستفادة منها، وذلك لتفادي العودة إلى نقطة البداية"<sup>2</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها عملية مضاهاة للأفضل من خلال القياس المستمر وإدخال التحسينات<sup>3</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها "عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات، الخدمات والأساليب مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات المعترف بهم كرائدين أو قادة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مراد سليم عطيان وعبد الناصر إبراهيم نور ، "أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، الأردن، 2014، ص278.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص278.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص278.

<sup>4</sup>COSTA Nathalie, « Veille et Benchmarking », éditions ellipses, 2008, Paris, P76.

■ أما Wild فيرى بأنها: "الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر"<sup>1</sup>.

■ وتعرف أيضا بأنها "عملية تحالف ما بين أطراف معينة لغرض المشاركة في المعلومات حول العمليات والمقاييس التي تحفز على الإبداع في الممارسات وتحسين الأداء"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف يتبين لنا أن المقارنة المرجعية هي أسلوب لتحسين أداء المؤسسة وعملها ينطلق من مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أفضل المؤسسات مما يسمح لها بتبني أفضل التطبيقات المساعدة على تخفيض التكلفة أو تبني الأساليب التسويقية الجديدة أو أساليب إنتاجية جديدة، ومن خلالها تتمكن المؤسسة أيضا من التعلم وإكتساب معارف ومهارات جديدة والتغلب على نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة وتبني ثقافة التغيير نحو الأفضل.

### 1-2- نشأة المقارنة المرجعية:

تعتبر اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، ففي هذه الفترة كانوا يركزون جهودهم لجمع المعلومات والأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية، وإعتمدوا عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال كان اليابانيون يستخدمون مصطلحا يشبهه في معناه وهو "دانتوتسو Dantotsu" والذي يعني الأفضل من الأفضل، وانتقلت تطبيقاتها إلى الولايات المتحدة الأمريكية من خلال شركة Xerox الرائدة في صناعة آلات النسخ والتصوير في أمريكا والعالم، فهذه الشركة كانت من أوائل الشركات التي استخدمت أسلوب المقارنة المرجعية كمنهج علمي للتعلم من الآخرين، وهذا كان عندما خسرت جزءا كبيرا من حصتها السوقية نتيجة المنافسة الشديدة مع شركة Fuji اليابانية التي عرضت منتجاتها في الأسواق العالمية بأسعار تساوي تكلفة إنتاج آلة النسخ التي تصنعها Xerox، وهذه الضغوط التنافسية دفعت شركة Xerox إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية كوسيلة للتعلم من الصناعات اليابانية ونتيجة للنجاح الذي حققته شركة Xerox في تخفيض تكاليف الإنتاج بفضل استخدام هذا الأسلوب، أخذ هذا الأسلوب ينتشر في الدول الصناعية بشكل كبير. وفي عام 1993، قام Camp بتأليف أول

<sup>1</sup> أسماء غريبي، "المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة cabam بعين مليلة-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011-2012، ص4.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيجان، "المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005، ص88.

## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

كتاب في موضوع المقارنة المرجعية معتمدا على خبرته العملية في المقارنة المرجعية التي إكتسبها أثناء فترة عمله في شركة Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد عرفت عملية المقارنة المرجعية إنتشارا واسعا في أوائل عقد التسعينات، وطبقتها معظم المؤسسات العالمية كأسلوب إداري من أجل التحسين المستمر، فهذه الأداة تسمح للمؤسسة بإكتشاف الفجوات في الأداء وهذا عند قيامها بالمقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة في السوق، أو حتى مع مؤسسات تملك حصة صغيرة إلا أنها لها ميزة تميزها في السوق لا تملكها حتى المؤسسات الرائدة، وهذا ما يتيح لها القيام بالتحسين والتطوير للأفضل والتقدم للأمام.

### 1-3- أهمية المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية لها أهمية كبيرة سواء على المستوى التنافسي للمؤسسة، على مستوى إيجاد تطبيقات جديدة، فيما يخص معرفة متطلبات الزبون بإستمرار، تأسيس أهداف وغايات جديدة وتحسين الإنتاجية للمؤسسة وكل هذا سيضمن لهذه الأخيرة البقاء الإستمرار في السوق ويضمن لها النجاح والتفوق على منافسيها. يمكن إظهار هذه الأهمية في الجدول التالي والذي يوضح حالة المؤسسة قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية.

#### الجدول رقم (1-9): حالة المؤسسة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
* تركيز خارجي على المنافسة * قبول الأفكار والطرائق الجديدة * حماس والتزام عاليين	- المدخل التنافسي: * تركيز داخلي * تغير بطيء * إلتزام منخفض
* أفكار جديدة * توسيع أفقي داخل صناعات أخرى * إمكانية معجلة	- تكييف الممارسات الأفضل: * لا توجد اختراعات * رؤية قصيرة النظر * محددات مفروضة ذاتيا
* إستنادا إلى حقائق السوق. * بحث متواصل عن الإتجاهات الهامة	- معرفة متطلبات الزبون: * إستنادا إلى التاريخ أو البديهية * عدم الاهتمام بالإتجاهات الحديثة
* الهدف يكون الوصول إلى تحسين كبير	- تأسيس أهداف وغايات واضحة: * إستجابة لمعايير تاريخية.



* هدف البقاء في الصناعة	* الهدف يكون قيادة الصناعة
- تحسين الإنتاجية: * القبول بالوضع الراهن * تقبل ضعيف للمبادرات الجديدة	* الإتجاه نحو التحسين المستمر * عدم تقبل الرجوع إلى نفس مستوى النجاح السابق.

Source : HRADESKY, L. John, « Total Quality Management Handbook », Mc Graw. Hill, New York, 1995, P648.

ويمكن أيضا توضيح أهمية المقارنة المرجعية في الجدول التالي والذي من خلاله تتوضح أهم المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة عند تطبيقها للمقارنة المرجعية.

الجدول رقم (1-10): التغيرات الجوهرية قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات عدة لحل المشكلة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تتمحور حول تحقيق الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- الأولويات هي كسب الزبون	- أولويات داخلية
- تحسينات سباقية	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الإتجاه صوب القيمة الأفضل	- الإتجاه صوب المقاومة الأقل
- نحتاج لأن نكون أفضل	- نحن جيدون
- إدارة بواسطة الحقائق	- إدارة بواسطة الخبرة

- قادة الصناعة	- تابعون صناعيا
----------------	-----------------

**Source :** HARRINGTON, H. James & Harrington, James S, « High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success », Mc Graw-Hill, New York, 1996, P28.

#### 1-4- أنواع المقارنة المرجعية:

توجد عدة أنواع من المقارنة المرجعية أشهرها ما يلي:

##### أ- المقارنة المرجعية الداخلية<sup>1</sup>:

تتضمن هذه العملية المقارنة بين مختلف وحدات وأقسام فروع الأعمال، و تحديد الوحدات أو الأقسام أو الأعمال ذات الأداء المتميز، ومحاولة فهم السبب في أن فرع يعمل على نحو أفضل من فرع آخر وبشكل أكثر فعالية، ليتم بعدها القيام بتعميم الأداء المتميز على باقي الأقسام أو الفروع في المؤسسة. وتعتبر هذه الطريقة سهلة نظرا لسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة لعملية المقارنة نظرا لعدم وجود تحفظ على المعلومات.

إن المقارنة المرجعية تعمل على تحديد أفضل الممارسات في أي قسم أو إدارة أو فرع والتي تكون في الأصل ذات أفضل النتائج، ومن خلالها يمكننا التعرف على المؤسسة جيدا وتطبيقاتها مما يتيح التعرف بشكل أفضل على الثغرات أو الأعطال.

##### ب- المقارنة المرجعية التنافسية:

وهي المقارنة المباشرة مع أفضل منافس، والأساس الذي يتم الإعتماد عليه للمقارنة يمكن أن يكون منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي شيء آخر يتميز به المنافس في السوق ويجعله رائد السوق ويمتلك حصص سوقية كبيرة وهذا كله من أجل رفع تنافسية المؤسسة. كما أن هذه المقارنة يصعب معها الحصول على المعلومات فهي تخص المنافس المباشر للمؤسسة، فهذا المنافس لن يسمح بحصول المؤسسة على المعلومات المهمة بسهولة. ومع هذا يمكن للمؤسسة الحصول على معلومات تخص المنافس من خلال اللجوء إلى العملاء، حضور المعارض المهنية، موردي المنافس.

##### ت- المقارنة المرجعية الوظيفية:

مع وضع المقارنة المرجعية الوظيفية، ستقارن المؤسسة وظيفة معينة مع نفس الوظيفة لمؤسسات أخرى داخل نفس الصناعة من مثل وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية... الخ<sup>1</sup> وهذا من أجل أن تتكيف مع تطبيقات جديدة من شأنها تحسين أداءها وتنافسياتها.

<sup>1</sup> COSTA Nathalie, Op-Cit, P85.

هذا النوع من المقارنة المرجعية يتميز بالبساطة التامة لأنه لا يسمح بإبداع كبير حيث يتعلق فقط بمقارنة سيرورات محددة<sup>2</sup>.

### ث- المقارنة المرجعية العامة:

يستخدم هذا النوع من أنواع المقارنة المرجعية لمقارنة بعض العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع عمليات أخرى مماثلة لها تقوم بها مؤسسات رائدة تعمل في قطاع مختلف تماما.

هذا النوع من المقارنة المرجعية هو الأقوى والأكثر فائدة مقارنة بالأنواع الأخرى، ولهذا فمن الطبيعي أن يكون تنفيذه أكثر صعوبة، بمأن المؤسسة ستقارن نفسها بتطبيقات غير مكيفة بشكل خاص مع القطاع الذي تنتمي إليه<sup>3</sup>.

### 1-5- نماذج المقارنة المرجعية :

هناك عدة نماذج للمقارنة المرجعية ويمكن ذكر البعض منها كما يلي:

#### أ- نموذج PROADI<sup>4</sup>:

يتكون هذا النموذج من ستة مراحل ممثلة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-29): نموذج PROADI

التخطيط	Plan	تحديد العملية المراد تطويرها لمقارنتها، نوع المعلومات المجموعة حول هذه العملية والتخطيط للوقت المستغرق في كل مراحل العملية.
البحث	Research	تحديد المؤشرات التي سوف تستخدم، وتحديد الشركاء المستقبليين في العملية ثم جمع المعلومات المتعلقة بهم.
الملاحظة	Observe	جمع بيانات إضافية حول الشركاء ومراقبة أوجه الاختلاف والتشابه بين العمليات.
التحليل	Analyse	تقرير التطبيقات التشغيلية والإستراتيجية المناسبة للعملية.
التكيف	Adapt	فهم التطبيقات وتكييفها في إطار سياق محدد ضمن ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.
التحسين	Improve	تنفيذ ومراقبة تنفيذ هذه التطبيقات.

المصدر: بوزيدي نيمان، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص429.

<sup>2</sup> COSTA Nathalie, Op-Cit, P92.

<sup>3</sup> Ibid, P93.

<sup>4</sup> بوزيدي نيمان، "المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة - دراسة حالة ATS / SPA -"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، 2013/2014، ص40.

ب- نموذج Ernst & Young:

يضم هذا النموذج تسعة خطوات ملخصة في أربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

■ التخطيط والتنظيم:

- ✓ تحديد نطاق تطبيق المقارنة المرجعية، مع تحديد الهدف المراد الوصول إليه.
- ✓ إنشاء فريق عمل أكثر تنوعا (الخبراء، أطراف من مختلف مستويات السلم الهرمي...).

■ ضبط النقاط المرجعية:

- ✓ تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للمقارنة.
- ✓ تطوير أدوات جمع البيانات (الشبكات، الإستبيانات...).
- ✓ إختيار كل هذه الأدوات داخليا وهذا لضبطها.

تركز هذه المرحلة على ضرورة صلاية المؤشر المستند عليه حيث أن تحديد معيار ذو جودة من شأنه أن يجعل عملية المقارنة

ذات جودة عالية.

■ الجمع الخارجي:

- ✓ تحديد المؤسسات المرجعية المحتملة، وإختيار الشركاء الأفضل لعملية المقارنة المرجعية.
- ✓ تنظيم عملية الجمع المتبادل للمعلومات و الزيارات إلى موقع المؤسسة المختارة للقيام بالمقارنة المرجعية.

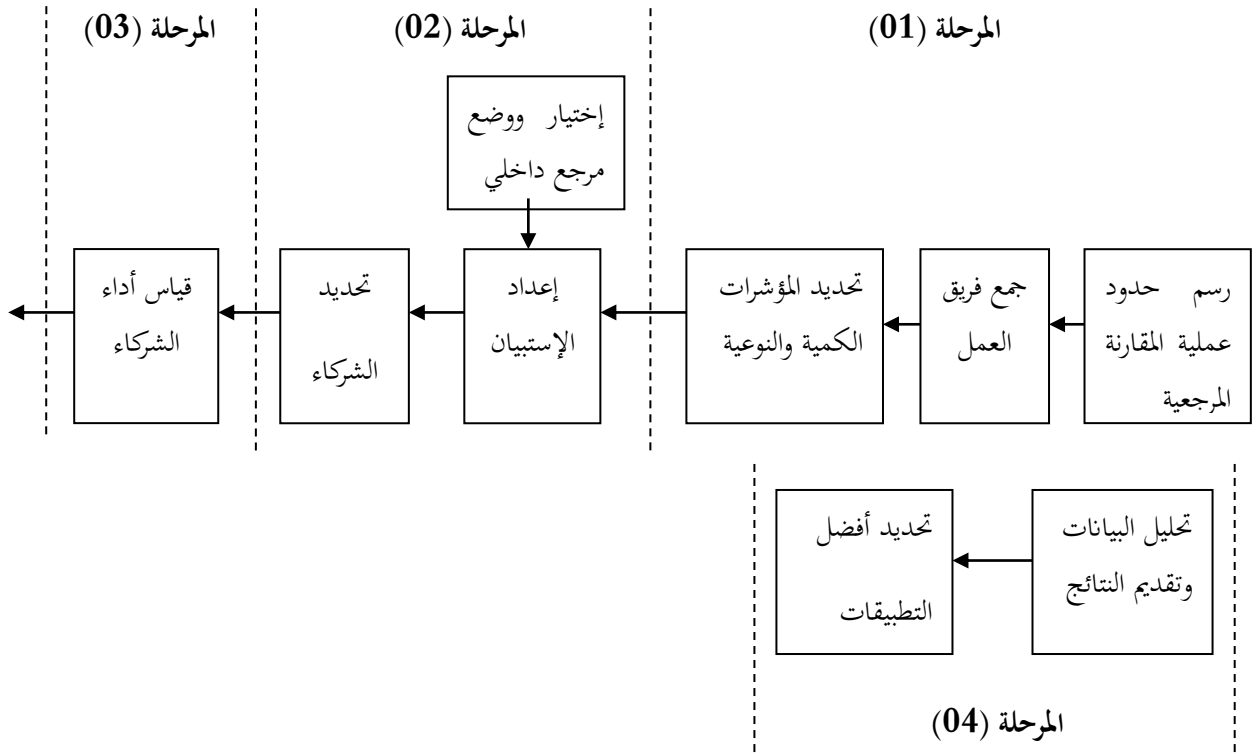
■ التحليل ومخطط العمل:

- ✓ تحليل البيانات و تقديم النتائج.
- ✓ تحديد مساهمة الطرق الأمثل التي تم ملاحظتها، دراسة إمكانية تكيف المؤسسة مع هذه الطرق، وقيادة الأعمال نحو التغيير، ثم متابعة النتائج وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر.

والشكل الموالي يختصر النموذج بشكل مبسط:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 22-23.

الشكل رقم (1-30): نموذج Ernst & Young



المصدر: بوزيدي نريمان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

#### 1-6- أهداف المقارنة المرجعية<sup>1</sup>:

إن الأهداف التي تسعى المقارنة المرجعية لتحقيقها يمكن ذكرها كما يلي:

- تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية بإكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل.
- وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.
- تحسين الموضوع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الإحتفاظ بموقع الصدارة.
- التعلم من الآخرين.
- فهم أفضل للعوامل الحرجة للنجاح.
- معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية.
- تطوير الميزة التنافسية وزيادة رضا العملاء.

<sup>1</sup> أسماء غربي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- مساعدة المؤسسات للنضال من أجل الوصول إلى التفوق.
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة ونقاط ضعفها ومعرفة المواقع التي يتميز بها المنافسون والتي يثمنها الزبائن.
- معرفة كيفية وصول مؤسسة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة.

### 1-7- أمثلة عن المقارنة المرجعية:

هناك عدة مؤسسات كبرى حول العالم قامت بتبني المقارنة المرجعية من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، ويمكن ذكر

البعض من هذه المؤسسات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-11): أمثلة حقيقية للأنواع الرئيسية للمقارنة المرجعية

الشركاء	موضوع المقارنة المرجعية	نوع المقارنة المرجعية	مؤسسة
General Electric, Motorola	تقليل تكاليف العمليات الخاصة	عامة	Microsoft
IBM, UAP, Société Générale	تحسين رضا العملاء	عامة	GAN
Nortel, Rank Xerox	زيادة درجة رضا العملاء	تنافسية، عامة	Matra C. D
Darty, Novotel	تحسين الاستماع لعملائها	عامة	Renault
Nestlé, Air liquide	تقليل عدد المستويات الهرمية	عامة	Renault
Club Médite année, Mc Donald, Quelle, DELL, IBM, M & T Bank,....	تحسين معدل الولاء للعملاء	عامة، تنافسية	Crédit du Nord
Bombardier, Droupe, aéronautique, CAE électronique Ltée, Diagnostic Chemical, Esso,	- تحسين تسيير الموارد البشرية للجنة العلمية والتقنية. - تحسين التوظيف.	عامة	القطاع العام لكندا Secteur public canadien

Xerox			
-------	--	--	--

Source : VAIS MAN Oliver, « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel »,P12.  
http :www.oliver VAIS MAN Le benchmarking pdf. Consulté le : 02/12/2020.

ويمكن ذكر أمثلة أخرى كما يلي:

#### - تجربة المؤسسة اليابانية Toyota في تطبيق نموذج المقارنة المرجعية:

حينما خططت المؤسسة اليابانية Toyota الحصول على حصة من مبيعات سوق السيارات الأمريكي، قامت أولاً بدراسة سوق السيارات للتعرف على الإتجاهات الشرائية للمستهلك الأمريكي، فوجدت أن السيارات صغيرة الحجم هي السيارات الأكثر مبيعا في السوق الأمريكي والمسيطر الرئيسي على تلك السيارات هي مؤسسة Volkswagen، ولهذا قامت بعمل مقارنة مرجعية وهذا من خلال دراسة آراء المستهلكين بالنسبة للسيارة Volkswagen، وأسفرت الدراسة عن رغبة المستهلك الأمريكي في زيادة التدفئة داخل السيارة وتعديل المقعد الخلفي للسيارة حتى تكون أكثر راحة. ومن ثم أخذت مؤسسة Toyota تلك الرغبات في الإعتبار عند تصميم سيارتها المستقبلية، حيث اشتملت على مميزات لا تتوفر في السيارة المنافسة، هذا بالإضافة إلى السعر المناسب للسيارة وبالتالي تمكنت من دخول السوق الأمريكي بالإعتماد على أسلوب المقارنة مع المنافسين<sup>1</sup>.

#### - تجربة مؤسسة Ford في تطبيق نموذج المقارنة المرجعية<sup>2</sup>:

لقد قامت مؤسسة Ford لصناعة السيارات بتطبيق المقارنة المرجعية بالإشتراك مع المؤسسة المنافسة Mazda، حيث إعترفت مؤسسة Ford بالحاجة الملحة لتطبيق المقارنة المرجعية من أجل عمليات التحسين المستمر، حيث قررت مقارنة أدائها مع مؤسسة Mazda لصناعة السيارات وكان ذلك في عام 1980، فقد قام فريق المقارنة المرجعية بالمؤسسة بزيارة المنافس في اليابان بهدف إجراء تحليل للعمليات المطبقة لديهم وقد قام هذا الفريق بتحليل أكثر من 12 عملية و وجد أن إدارة حسابات المدفوعات بها ما يقارب 500 موظف في الولايات المتحدة بينما كان لدى المؤسسة المنافسة في هذا القسم ما لا يزيد عن 9 موظفين. وهذا الفارق في عدد العاملين بقسم حسابات المدفوعات لا يمكن تجاهله و في المقابل لا يعني ذلك تخفيض العاملين بطريقة عشوائية فهناك

<sup>1</sup>محمد إبراهيم منصور ، "دراسة تحليلية لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة"، دراسة نظرية وميدانية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الأول، 1996، ص216-217.

<sup>2</sup>علي محمد علي محمد، "دور أسلوب القياس المرجعي في إدارة التكلفة الإستراتيجية للمنتجات ودعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية(دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر بالسودان)"، مذكرة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2017، ص110-112.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

العديد من العوامل التي ينبغي أن تتم مراجعتها قبل القيام بتخفيض العمالة الزائدة. وكخطوة أولى حدد فريق العمل في المؤسسة العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على حساب المدفوعات وكذلك القضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة. وقد وجد فريق العمل في المؤسسة ثلاثة اختلافات رئيسية عن المؤسسة المنافسة، وهي:

- ✓ لدى المؤسسة موردين أكبر من المؤسسة المنافسة.
  - ✓ لدى المؤسسة الكثير من البيانات الزائدة عن اللازم مدونة في كل فاتورة.
  - ✓ معظم مشتريات المؤسسة من الموردين كانت تتم عن طريق الفواتير الآجلة بعكس المؤسسة المنافسة.
- هذه الاختلافات المقترحة دفعت فريق العمل في المؤسسة إلى المزيد من البحث و التدقيق في عمليات المؤسسة وكذلك البحث عن الفرص المحتملة للتحسين، ولم يكن الهدف من هذه الدراسة هو مواجهة المنافسة المتوقعة فقط ولكن كانت تهدف أيضا إلى توليد أفكار جديدة للتميز على المنافس، وقد قام فريق العمل بمراجعة كلا من:

- ✓ مراجعة قائمة الموردين الخاصة بالمؤسسة.
  - ✓ إعادة هندسة عمليات إعادة الطلب وكذلك مراجعة عمليات الدفع والسداد.
  - ✓ التحول إلى النظم الالكترونية في تدفق المعلومات بين المؤسسة وبين الموردين التابعين لها.
- ووجد فريق العمل أن المؤسسة تعاني من إنخفاض حصتها في السوق وعلى هذا الأساس فقد أكد المسؤولون عن المؤسسة بأن هناك ضرورة لإجراء عمليات تحسين على عملياتها وذلك من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية. والخطوات التي قامت بها المؤسسة كانت كالآتي:

- ✓ تم فحص أوامر الطلب وكذلك الإستلام وعند فحص عمليات الطلب تم إيجاد أن المؤسسة المنافسة تعمل على تقليل الحسابات الآجلة وكذلك تقليل عدد الفواتير وهذا من خلال السداد النقدي ولا تعتمد على السداد الآجل إلا في حالات قليلة حيث تقوم بسداد ثمن البضاعة للموردين بمجرد إستلامها، ولهذا أصبح الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تطوير برنامج للتعامل مع الموردين وكذلك توحيد الفواتير الموجودة بالقسم لكل مورد وكذلك توحيد شروط السداد.
- ✓ بعد هذه التعديلات قامت المؤسسة بشرح هذه التعديلات للإدارات المحاسبية للموردين وهذا من أجل إقناعهم بأن هذه التعديلات لا تهدد سلامة حساباتهم ولكنها تسعى إلى تحسين كفاءة العمليات.



✓ وكانت نتيجة هذه التعديلات إنخفضت حسابات الموردين لدى المؤسسة بنسبة من (60% - 70%)، وكان هذا التخفيض نتيجة مباشرة لتوثيق العلاقة مع الموردين وكذلك تقلص عدد الفواتير الموجودة بالقسم.

إن نتائج المقارنة المرجعية التي قامت بها المؤسسة لم تتحقق بين عشية وضحاها ولكن أخذت الكثير من الوقت لتغيير الممارسات المطبقة، فقد تم خفض عدد العاملين بقسم المدفوعات بنسبة 80%، وعلى الرغم من أن المؤسسة تفوقت في الأداء على المؤسسة المنافسة إلا أن عمليات التحسين لم تتوقف بل مستمرة للبحث عن مجالات جديدة يمكن تحسينها بهدف دعم المزايا التنافسية لديها.

### 1-8- مبادئ أسلوب المقارنات المرجعية<sup>1</sup>:

يؤكد بيت الخبرة الأمريكي للمقارنات المرجعية على ضرورة إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تكون بمثابة أخلاقيات تحكم عمليات المقارنات المرجعية بحيث تكفل تحقيق الفائدة المشتركة لكل من الطرفين المقارن والطرف الذي يتم المقارنة معه، هذا ويمكن توضيح المبادئ بإيجاز فيما يلي:

\* **مبدأ الشرعية:** يعطي هذا المبدأ الحق لكل طرف في الاحتفاظ بأسراره الخاصة به، كما يتضمن ضمان إبتعاد طرف ما عن سرقة مجهودات الطرف الآخر، أو معرفة أسرار لا يريد الإدلاء بها، أو إستخدامه المعلومات التي يحصل عليها منه في الإضرار به.

\* **مبدأ الثقة:** ويقضي هذا المبدأ بعدم إقدام الطرف الآخر على نقل المعلومات التي يحصل عليها من الشريك في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بعد موافقة هذا الشريك.

\* **مبدأ التبادل:** حيث يكون لدى كل طرف الاستعداد منذ اللقاء الأول بينهما لمنح شريكه نفس القدرة والنوع من البيانات والمعلومات.

\* **مبدأ الاستخدام:** حيث لا بد من استخدام المعلومات التي يحصل عليها الشريك من المقارنة في تحسين عملياته، ولا يستخدمها في عمليات التسويق والدعاية والإعلان.

\* **مبدأ الاتصال:** والذي يجب أن يتم من خلال المديرين المسؤولين وليس من خلال الإتصال المباشر بالوحدة التي يراد أن تقام معها المقارنة.

<sup>1</sup>علي محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

\* مبدأ الاتصال مع طرف ثالث: حيث ينبغي عدم الإفصاح عن المعلومات المحصل عليها من المقارنة لجهة ثالثة سواء من طرف المؤسسة أو من طرف الشريك إلا بعد الحصول على موافقة الجميع.

بالإضافة إلى هذه المبادئ فقد قدمت المؤسسة الدولية للمقارنة المرجعية عددا من المبادئ وأهمها:

### \* مبادئ الإعداد:

- إظهار الالتزام تجاه كفاءة وفاعلية المقارنة وذلك من خلال التهيؤ المسبق لإجراء الاتصال الأولي المتعلق بالمؤسسة.
- لا تهدر وقت شريكك وإستعد على نحو كامل لكل إجراءات تبادل البيانات.
- ساعد شريكك على التهيؤ وذلك بتزويده بالإستبيانات والجداول المتعلقة بالمقارنة وما تتطلبه من زيارات متبادلة.

### \* مبادئ الأعمال:

- متابعة كل إلتزام يجرى إتجاه الشريك في وقته المحدد.
- إكمال كل دراسة من دراسات المقارنة وذلك لإرضاء كل أطراف المقارنة وفق الإتفاقات المتبادلة.

### \* مبادئ التفهم و الفعل:

- تفهم الكيفية التي يرغب الشريك في أن تعامله بها.
- عامل الشريك بالطريقة نفسها التي تريد أن يعاملك بها.
- تفهم الكيفية التي يرغب فيها الشريك للحصول على البيانات.

## 9-1- العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح عمليات المقارنة المرجعية:

من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المقارنة المرجعية حسب Mashari و Zairi (2005)<sup>1</sup>:

- وجود قيادة إدارية تلتزم وتدعم المقارنة المرجعية في المؤسسة؛
- الإختيار الدقيق والسليم لشركاء المقارنة المرجعية؛
- تهيئة المناخ الثقافي المناسب في المؤسسة الذي يتقبل ويتعلم طرق وأساليب إعداد المقارنات المرجعية؛
- تحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء بإجراء الإتصالات مع شركاء المقارنة المرجعية؛
- إستخدام أساليب القياس المناسبة للتعرف على الأداء الحالي للمؤسسة؛

<sup>1</sup>مراد سليم عطياتي وعبد الناصر إبراهيم نور، مرجع سبق ذكره، ص280.

- وجود شركاء للمقارنة المرجعية تتوفر لديهم الرغبة الصادقة في تبادل المعلومات والخبرات؛
- إختيار فريق عمل تتوفر لديه الخبرة الجيدة في المقارنة وإعداد خرائط العمليات ومخططات السبب والأثر؛
- إستخدام طرق التحسين المختلفة، مثل كايزن وإعادة هندسة العمليات، توفير أنظمة للمعلومات؛
- الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية.

### 1-10- أ أدوات المقارنة المرجعية:

تعتمد المقارنة المرجعية على مقارنة نتائج المؤسسة المحققة حاليا مع النتائج المحققة في السنوات الماضية وهذا ما يسمح بمعرفة هل المؤسسة في تطور ملحوظ أو أن مستوى أدائها ينخفض وتعتمد كذلك على مقارنة أداء المؤسسة مع أداء منافسيها مما يسمح لها بالتعلم من أفضل المؤسسات والتكيف مع أفضل التطبيقات وهذا ما سيمكنها من تحسين كافة العمليات والأنشطة وتقليل العيوب في منتجاتها والتمكن من تطوير ميزتها التنافسية وتعزيز قدراتها التنافسية والحصول على حصص سوقية كبيرة وضمانديمومة النجاح والتفوق على منافسيها، ومن بين الأدوات التي تستخدم للقيام بالمقارنة ما بين المؤسسات تتمثل في مؤشرات قياس الأداء والتي تعتبر أداة مهمة لتحسين أداء المؤسسة، وقبل التعرف عليها لابد من التعرف على أداء المؤسسة.

### 1-10-1- أداء المؤسسة:

إن المؤسسات المعاصرة تهتم بموضوع الأداء وهذا راجع إلى أن تحقيقها للأداء المرتفع هو مقياس لنجاحها وتفوقها على منافسيها ودليل على نجاح إستراتيجيتها التي تبنتها، ويرجع هذا الاهتمام أيضا إلى كونه مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة والتي تضمن تطور المؤسسة وإستمراريتها.

وبالنسبة لمدلول الأداء فإنه يختلف حسب الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فمالكي المؤسسة يرون أن الأداء يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى.

### أ- تعريف الأداء:

هناك عدة تعريفات قدمت لهذا المصطلح وهذا التعدد أتى من اختلاف المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء ، ويرى Hofer أن هذا الإختلاف يعود لتنوع الأهداف والإتجاهات في دراسة الأداء. ويمكن تقديم هذه التعاريف كما يلي:<sup>1</sup>

- يعرف Ecclec (1991) الأداء بكونه "إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها"

- يعرف كل من Wiersema و Robins (1995) الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"

- يعرف كل من Miller و Bromiley (1990) الأداء بكونه "محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"

- حسب Wright وآخرون فإن الأداء يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".

- حسب كل من Zahar و Pearce (1989) فإن الأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"

- وحسب David (2001) فإن الأداء يتمثل في "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الأداء هو نتيجة مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضعها الداخلي ووضعها الخارجي المحدد من خلال قدرتها على كسب رضا الزبائن ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية.

### ب- قياس أداء المؤسسة:

هناك عدة مؤشرات لقياس أداء المؤسسة والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

#### ب-1- المؤشرات المالية:

تقسم هذه المؤشرات إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أدائي مالي معين، ووفقا ل Foster (1986) و Keowen وآخرون (1985) فإن هذه المجاميع تتمثل في:<sup>2</sup>

■ **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

■ **نسب السيولة:** وهي مجموعة من النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-"، دار وائل للنشر، 2007، ص 477-478.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 483.

## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- نسب النشاط أو إدارة الموجودات: وتستخدم في قياس فاعلية المؤسسة في إدارة موجوداتها وإستخدام مواردها.
- نسب الرافعة أو إدارة المديونية: وهي تؤثر إلى درجة تمويل المؤسسة من خلال الدين من الغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.
- نسب سوق الأوراق المالية: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

**ب-2- مؤشرات عملياتية (تشغيلية):** بالإضافة إلى المؤشرات المالية يجرى الإعتماد على مؤشرات تشغيلية في قياس الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج/الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة. ويرى Macmenamin (2000) أن الإعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس فعال في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ب-3- مقاييس الأداء لأصحاب المصالح:

يقترح Freeman (1984) على الإدارة العليا للمؤسسات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يمكن تقديمها في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم (1-12): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح و الحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدرة على السيطرة على الأسعار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبيعات (القيمة و الحجم)</li> <li>- المستهلكين الجدد</li> <li>- عدد إحتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها.</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات النمو في كل من:</li> <li>* كلفة المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> </ul>	المجهزون (الموردون)

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص 483-484.

<sup>2</sup>مرجع سب ذكره، ص 492-493.

<ul style="list-style-type: none"> <li>* زمن التسليم</li> <li>* المخزون</li> <li>* أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الأولية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	المتجمع المالي (المساهمون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقيات من الداخل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإقتراحات</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- عدد الشكاوى</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاخم</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>- عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإجتتماعات</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد مرات تكوين الإئتلافات</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللقاءات</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية</li> <li>- عدد مرات تكوين الإئتلافات</li> <li>- عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	المدافعون عن البيئة

Source : Freeman, « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Boston Pitman Pub Inc., 1984, P25.

#### ب-4- لوحة القياس Tableau De Bord:

طبقا للباحث Malo (1995) يرجع استخدام لوحة القياس إلى حقل الإدارة إلى عام 1932، وهي أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في إلقاء نظرة سريعة على عملها. وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المؤسسات الصناعية

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

وإحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية. بعد ذلك تم تطويرها وإستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المناسبة لمختلف المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

### ب-5- الكفاءة والفعالية:

لقد أوضح Thompson أن أحد أهم مقاييس الأداء هو الفعالية والكفاءة، ويمكن التعرف عليهما كما يلي:<sup>2</sup>

- **الكفاءة:** وتعني إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل إستخدام للموارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.
- **الفاعلية:** فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف المحددة، أما المؤسسات التي تكون غير كفوءة وغير فعالة فسيكون مصيرها الإنهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها.

### ب-6- بطاقة الأداء المتوازن:

أول من وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن هما Kaplan و Norton عام 1990، وهي تعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء لأنها تشمل المؤشرات المالية وغير مالية ومن خلالها يتم معرفة النتائج المتحصل عليها لمختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة خلال فترة معينة وعلى أساسها يتم القيام بالتحسينات اللازمة من أجل رفع أداء المؤسسة وكسب رضا الزبائن وولائهم، وهي تشمل أربعة أبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو.

### ب-6-1- البعد المالي: يشتمل عدة مؤشرات والتي في مجملها تقدم صورة واضحة وأكثر تدقيقا عن الموارد المالية، فهي تسمح

بمعرفة المنتجات الغير مربحة ومستوى التكاليف والأرباح التي يحققها كل عامل موظف داخل المؤسسة ومعرفة الأنشطة والعمال

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، ص494.

<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره، ص486.

الذين يدرون أرباح وممن لا يحققون أرباح، وهذه المعرفة الهدف منها القيام بالتحسينات اللازمة لرفع مستوى الأداء المالي للمؤسسة. ويمكن تقديم بعض المؤشرات التي يحتويها هذا البعد كما يلي:<sup>1</sup>

- الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد.
- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
- الأرباح المحققة من المنتجات الجديدة .
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).
- العائد على رأس المال المستثمر (%).
- هامش الربح (%).

ب-6-2- بعد العمليات الداخلية: هذه العمليات تتمثل في سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة والتي تتكون من:

\*دورة الإبداع: يتم فيها تحديد حاجيات الزبائن، تطوير منتجات جديدة.

\*دورة العمليات: والتي يتم فيها إنتاج المنتجات الجديدة، تسليم المنتجات إلى الزبائن .

\*دورة خدمات ما بعد البيع: والتي تهتم بإستقبال الشكاوي والتصليح ومعالجة العيوب.

وكل هذه الدورات تقوم بها المؤسسة من أجل تقديم قيمة منفردة للزبائن وكسب رضاهم وولائهم. ويمكن تقديم بعض المؤشرات التي

يحتويها هذا البعد كما يلي:<sup>2</sup>

- النفقات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
- التسليم في الوقت المحدد.
- معدل الأداء اليومي للعامل (%).
- الوقت المعياري -من إصدار الطلبية إلى التسليم.
- الوقت المعياري -الإنتاج.

<sup>1</sup> مازي منيرة، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 209.

<sup>2</sup> مازي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 211.



- تحسين الإنتاجية (%).

**ب-6-3- بعد الزبائن:** يشمل عدة مؤشرات والتي يتم من خلالها معرفة عدد زبائن المؤسسة ومعرفة درجة رضاهم والمبيعات السنوية للزبون الواحد والتي تسمح بمعرفة من هم الزبائن المرشحين وهذا للعمل على الحفاظ عليهم، ومعرفة الزبائن الغير مرشحين من أجل البحث في الأسباب التي جعلت مشترياتهم ضعيفة والقيام بمعالجتها لتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة. ويمكن تقديم بعض المؤشرات التي يحتويها هذا البعد كما يلي:<sup>1</sup>

- عدد الزبائن (عدد).
- الحصة من السوق (%).
- المبيعات السنوية للزبون الواحد.
- درجة الاحتفاظ بالزبون (عدد، %).
- مؤشر رضا الزبون (%).
- مؤشر ولاء الزبون (%).

**ب-6-4- بعد التعلم والنمو:** يشمل عدة مؤشرات والتي تشير إلى مدى إهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير والتي من خلالها تتمكن من خلق منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها الحالية، وأيضاً هناك مؤشرات تدل على مدى إهتمام المؤسسة برفع مستوى التعلم لعمالها والذي يسمح لها بتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. ويمكن تقديم بعض المؤشرات التي يحتويها هذا البعد كما يلي:<sup>2</sup>

- مصاريف البحث والتطوير /المصاريف الإجمالية.
- الإستثمار في البحوث والتطوير.
- الإستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.
- الإستثمار في أسواق جديدة.
- تحسينات مقترحة للعامل الواحد.
- نفقات تطوير مهارات وقدرات الموظف الواحد.

<sup>1</sup>مازي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup>مازي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

■ مؤشر رضا العاملين.

**ب-7- مؤشرات قياس رضا الزبون:**

يمكن للمؤسسة أن تقوم بقياس أدائها من خلال قياس رضا الزبائن الذين تتعامل معهم، فمعرفة درجة رضاهم على منتجاتها ومعرفة النقص الموجودة في هذه المنتجات من خلالها سيسمح لها بوضع خطط مستقبلية تؤدي إلى تحسين منتجاتها وأدائها مقارنة بمنافسيها، وهذا ما سيمكنها من المحافظة على الزبائن الحاليين على المدى الطويل وضمان عدم انتقالهم إلى المنافسين مستقبلا وكذلك كسب زبائن جدد، وقبل أن يتم التعرف على مؤشرات قياس رضا الزبائن يجب التطرق أولا للتعرف على ما يعنيه رضا الزبائن.

**ب-7-1- تعريف رضا الزبائن:** لقد أعطى الباحثون تعاريف متعددة لرضا الزبائن، والتي يمكن تقديمها كما يلي:<sup>1</sup>

- عرفه Yves Evrard بأنه: "حالة نفسية قابلة للقياس ومتعاقبة لتجربة شراء". ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الزبون لما يخوض في تجربة منتج معين فسيمر بحالة نفسية معينة.

- عرفه كل من Oliver و Westbrook بأنه: "إستجابة تقييمية تستثير مشاعر وعواطف مختلفة والتي في الأخير تؤثر أو تطلق سلوك معين".

- كما عرفه Ahonem بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها".

- أما Kotler فقد عرفه بأنه: "شعور شخص بالسعادة أو الخيبة نتيجة مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل".

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن الرضا هو شعور إيجابي اتجاه منتج معين يتولد لدى الزبون بعد تجربته لهذا المنتج والذي يكون نتيجة تطابق ما كان متوقعا في ذهن الزبون مع ما تم الحصول عليه حقيقة.

**ب-7-2- أهمية رضا الزبون:** يمكن أن نلخص أهمية رضا الزبون بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

✓ إذا كان الزبون راضيا عن منتج المؤسسة وعن أدائها فإنه سيتحدث عنها بإيجابية للآخرين وهذا ما سيولد زبائن جدد.

✓ رضا الزبون عن منتج المؤسسة سيجعله يستمر في شراء منتجاتها مستقبلا ويقلل من احتمالية إنتقاله مستقبلا لمنافسيها.

<sup>1</sup> العياشي زرار ومريم بشاغة، "تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2017، ص143-144.

- ✓ كسب ولاء الزبون، فالزبون ذو الولاء: هو "الزبون الذي يكون راضيا بالكامل ويستمر في إستعمال أو شراء منتجات المؤسسة"، ومن مميزات الزبون ذو الولاء هو "تمسكه بشراء علامة معينة بغض النظر عن توفر البدائل وبغض النظر عن المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية المبذولة من قبل المنافسين والتي تهدف إلى تحويله إلى علامة أخرى".<sup>1</sup>
- ✓ ضمان بقاء وإستمرار المؤسسة في السوق، فالزبون هو سر نجاحها وبقائها لأن كل ما تنتجه هو من أجله وكل ما تحققه من أرباح فيتحقق من خلاله، لذا من المهم الإهتمام بكسب رضاه وهذا حتى تحقق كل أهدافها التي تصبو إليها.

### ب-7-3- تعريف قياس رضا الزبائن:

- هناك عدة تعاريف قدمت لقياس رضا الزبائن والتي يمكن ذكر البعض منها كما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ لقد عرف بأنه: "تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات اللازمة بحيث تصبح أكثر إستجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع و القاعدة الشعبية التي تخدمها".
  - ✓ ويعرف كذلك بأنه: "عملية ذات أثر رجعي تركز على معرفة آراء الزبائن حول حاجاتهم و توقعاتهم وتجربتهم بخصوص الخدمات المقدمة إليهم والتي تسمح للمؤسسات بوضع معايير لتحسين رضا زبائنها".
- من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن قياس رضا الزبائن يمكن المؤسسة من معرفة آراء الزبائن حول منتجاتها وإقتراحاتهم وشكاويهم وهذا ما سيسمح لها بإجراء التحسينات اللازمة لزيادة درجة رضاهم وتعلقهم بعلامتها التجارية.

### ب-7-4- أهمية قياس رضا الزبائن:

- وفقا لكل من جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر (2009) فإن أهمية قياس رضا الزبائن تكمن فيما يلي:<sup>3</sup>
- ✓ الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا الزبائن عن المؤسسة وخدماتها وأساليب التعامل معهم.
  - ✓ توفير أساس للحوار المفتوح والبناء مع الزبائن حول مجالات القوة والضعف في العرض الخدمي.
  - ✓ التعرف الدقيق والتشخيص الجيد لإحتياجات الزبائن وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة.
  - ✓ المساعدة في تصميم الإستراتيجيات الترويجية المختلفة في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها الزبائن.

<sup>1</sup> العياشي زرزار ومرم بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> العياشي زرزار ومرم بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

<sup>3</sup> العياشي زرزار ومرم بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص 163-164.

✓ إستخدام المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من زبائنها كأساس لتطوير منتجاتها الحالية وتقديم منتجات جديدة للسوق.

بالإضافة إلى أن قياس رضا الزبائن يوفر معلومات يمكن إستخدامها كأداة من أدوات الرقابة على الأداء الداخلي للمؤسسة، فأحيانا عدم رضا الزبائن يكون نتيجة التعامل السيء لموظفي المؤسسة معهم فمثلا طريقة التحدث مع الزبائن هو أمر مهم لكسب ثقتهم، ولهذا فإن قياس رضا الزبائن يمكن المؤسسة من الكشف عن أخطاء تكون ناتجة عن عدم رضا الموظفين أنفسهم مما يسمح لها بإتخاذ إجراءات للتحفيز وللتدريب لمعالجة عدم الرضا لموظفيها، وهذه الحالات تكون غالبا في المؤسسات الخدمية مثل البنوك.

### ب-7-5- أساليب قياس رضا الزبائن:

تتوفر أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات فيما يخص الأساليب المستخدمة في عملية قياس رضا الزبائن من أهمها:

- الأساليب الدقيقة (الغير مباشرة): يتم قياس رضا الزبائن في هذا النوع من الأساليب عبر تحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر برضا أو عدم الرضا الزبائن، ومن أهم هذه الأساليب:<sup>1</sup>

\***الحصة السوقية:** تقوم المؤسسة بإستخدام الحصة السوقية كمؤشر لقياس رضا الزبائن والتحسين في أدائها، ويمكن إحساب الحصة السوقية كما يلي:

$$\frac{\text{مبيعات العلامة "m"}}{\text{مبيعات فئة المنتج "P"}} = \text{الحصة السوقية للعلامة "m"}$$

وحسب Jean-Jacques LAMBIN و Chantal de Moerloose (2008) فإن إستخدام هذا المؤشر كأساس

لقياس رضا الزبائن يطرح بعض الإشكاليات أهمها:

- دخول علامة جديدة إلى السوق يؤدي إلى إنخفاض الحصة السوقية لجميع المنافسين، ولهذا فإن هذا الانخفاض في الحصة السوقية ليس له علاقة بمستوى رضا الزبائن.
- يمكن للحصة السوقية أن تتغير نتيجة لعوامل إستثنائية مثل الطلب الكبير من زبائن معينين.
- إنخفاض الحصة السوقية يمكن أن تحدثه المؤسسة ذاتها من خلال تخليها عن شبكة توزيع أو عن قسم من السوق.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 168-171.

\***المردودية:** يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو عن كل فئة من الزبائن، فكلما كانت مردودية الزبون مرتفعة عبر ذلك عن إرتفاع رضاه عن منتجات المؤسسة.

\***عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** إذا كان الزبون يقتني أكثر من منتج للمؤسسة أو يستفيد من أكثر من خدمة في ظل سوق غير إحتكارية فهذا يعد مؤشرا عن رضاه عن منتجات المؤسسة.

\***تطور عدد الزبائن:** يمكن إعتبار تطور عدد الزبائن أداة تعبر عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد فهذا يعني أن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها تلي توقعاتهم وتولد لديهم شعور إيجابي بمعنى آخر شعور بالرضا، والزبائن الراضون يبقون دائما مهمين للمؤسسة فهم سفراء إيجابيين لها لأنهم يساهمون في جلب زبائن جدد.

– **الأساليب الكيفية:** إن الدراسات التسويقية الكيفية تسمح بشكل عام بتحليل وفهم دوافع الشراء للزبائن وسلوكياتهم مما يسمح بتحسين منتج وأداء المؤسسة، ومن بين الأساليب الكيفية المستخدمة في قياس رضا الزبائن ما يلي:<sup>1</sup>

\***إدارة شكاوي الزبائن:** تمثل شكاوي الزبائن ومقترحاتهم وملاحظاتهم حول المنتج فرصة للتعرف على بعض مجالات عدم الرضا والتي يجب إخضاعها للتحليل حتى يتسنى دعم رضا الزبائن وإستمرار ولائهم للمؤسسة. وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى معرفة شكاوي زبائنهم فإنها تقوم بتهيئة رقم هاتف مجاني أو من خلال إستمارات تقدمها لزبائنهم من أجل أن يعبروا فيها عن آرائهم وكذلك تقوم بوضع صناديق للشكاوي أو الإقتراحات وتخصصها لزبائنهم، فضلا عن تخصيصها لصفحات على موقعها بالإنترنت والبريد الإلكتروني.

– **الأساليب الكمية:** والتي تمثل مجموعة من الطرق التي تستخدم لجمع البيانات حول آراء و سلوكيات الزبائن، ويمكن ذكرها كما يلي:

\***المقابلة:** وتمثل وسيلة من وسائل الاتصال المباشر وجها لوجه بين الطرفين، وتعتبر طريقة جيدة لمعرفة رضا الزبون لأنها تسمح بالتفاعل معه وفتح حوار بناء يتم الخروج من خلاله بحلول ترضي الطرفين لأن هدف المؤسسة في الأخير هو كسب رضا الزبون، كما تسمح بتوضيح الأسئلة الغير مفهومة عكس إستخدام الهاتف والذي من خلاله يتم طرح فقط الأسئلة البسيطة لعدم كفاية

<sup>1</sup> العياشي زرار و مريم بشاغة، مرجع سبق ذكره، ص171.

الوقت أو استخدام الإستبانة والتي يمكن أن تحتوي على أسئلة غير واضحة ما يمنع الزبون عن الإجابة لعدم قدرته على تقديم طلب توضيح السؤال. ومع هذه الإيجابيات التي تتميز بها المقابلة إلا أنها تمتلك بعض العيوب والتي يمكن ذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

- عملية مستهلكة للوقت؛
- تتطلب جهدا كبيرا للإعداد لها؛
- غالبا ما تكون مكلفة من حيث النفقات.

\*الهاتف: وهي وسيلة اتصال غير شخصية وقد أشار BABIN و ZIKMUND (2008) إلى العديد من مزاياها والتي يمكن ذكر البعض منها كما يلي:<sup>2</sup>

- أقل تكلفة مقارنة بالمقابلة؛
- طريقة سريعة لجمع المعلومات؛
- يمكن إعادة الإتصال من جديد بالزبائن.

أما عيوب هذه الطريقة فهي:<sup>3</sup>

- مدة الإستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة؛
- يتطلب الإستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجهة؛
- يتعذر في بعض الحالات الحصول على أرقام هواتف الزبائن.

\*الإستبيان: يمثل الإستبيان أحد المصادر الشائعة للحصول على آراء وتفضيلات ودرجة رضا الزبائن عن المنتج المقدم لهم، ويشتمل على مجموعة من الأسئلة تطرحها المؤسسة على زبائنها ويمكن أن تكون:

- **مفتوحة:** والتي تعطي للزبون الحق بالإجابة الواسعة عن السؤال وهذا للتعبير عن رأيه بكل حرية.
- **المغلقة:** والتي تحدد إجابتها بنعم أم لا.
- **متعددة الخيارات:** يتم فيها وضع عدة اختيارات للإجابة على السؤال المطروح.
- **على أساس ترتبي:** وهنا يتم ترتيب الأجوبة حسب الأولوية أو الأهمية.

<sup>1</sup>العياشي زرزار و مريم بشاعة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 179.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص 179.

■ على أساس مقياس معين: هناك عدة مقاييس تسمح بتقييم جيد لرضا الزبائن، ويعتبر مقياس ليكرت (Lekert) من أكثر المقاييس إستخداما بحيث يقيس درجة الموافقة أو عدم الموافقة عند المبحوثين.

إن المؤسسة لما تقوم بتجميع البيانات من خلال إستخدامها لأحد الأساليب التي تم ذكرها، فإنها تقوم بعدها بفهمها وتحليلها من أجل معرفة درجة رضا الزبائن ومعرفة النقائص الموجودة والتي تجعل الزبائن غير راضين والعمل على إيجاد الحلول التي تمكن من خلق أو تطوير الميزة التنافسية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة رضا الزبائن وتحسين أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

### 2- التحليل الإستراتيجي للبيئة:

إن البيئة الخارجية للمؤسسة تتصف بأنها غير مستقرة و متغيرة وليست ثابتة بسبب تزايد سرعة التطور التكنولوجي، العولمة، شدة المنافسة، تطور أذواق المستهلكين وتطور مستوى جودة المنتجات، كما أنها خارج عن سيطرة المؤسسة وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من التأثير عليها إيجابيا وبما يخدم مصالحها ويمكن كذلك أن تتأثر بها بشكل سلبي وبما لا يخدم مصالحها.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء والإستمرار في ظل هذه البيئة لابد لها من القيام بالتحليل الإستراتيجي لهذه البيئة، فمن خلاله سيتم التعرف على خصائصها والتعرف على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات ونقاط قوة وضعف والتعرف كذلك على الفرص من أجل إستغلالها والتهديدات البيئية التي تهدد بقائها من أجل تجنبها.

### 2-1- مفهوم البيئة:

إن المؤسسات لا توجد في فراغ بل هي تعمل في بيئة تؤثر فيها بما تقدمه من منتجات وخدمات وتتأثر بها من خلال مجمل العوامل البيئية المختلفة (الإقتصادية، القانونية، التكنولوجية والإجتماعية... إلخ)، إضافة إلى أن هذه البيئة هي مصدر مجمل الفرص التي يتوجب على المؤسسة إستغلالها من أجل الإستمرار والتطور والنمو وهي أيضا مصدر التهديدات التي تؤثر سلبا على أنشطة المؤسسة ويمكن أن تشكل خطرا على بقائها في السوق إن لم تقم بوضع الإستراتيجيات المناسبة من أجل مواجهتها والتصدي لها.

### أ- تعريف البيئة:

هناك عدة تعاريف قدمت للبيئة ويمكن ذكرها كما يلي:

- تعرف البيئة بأنها "تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة معها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن

وحركي، وتعطي للمنظمة قدرات متجددة بإستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم".<sup>1</sup>

- عرفها Porter: "البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر ويعني البحر المتغيرات الخارجية والسفينة هي المؤسسة بما فيها من متغيرات داخلية وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينها حتى تشق طريقها وتصل إلى بر الأمان".<sup>2</sup>

- وتم تعريفها أيضا: "هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة، كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة من مجتمع وطبيعة، ونظم جماعية، وعلاقات شخصية".<sup>3</sup>

ويمكن القول أن البيئة هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، وهذه القوى قد تكون قوى إيجابية تعمل لصالح المؤسسة، وقد تكون هذه القوى قوى سلبية وتعمل لغير صالح المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه القوى يجب أن يتم التعرف عليها وعلى المتغيرات وتحليلها للتعرف على آثارها، ويجب أيضا التعرف على إتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل والآثار المتوقعة لهذه الإتجاهات على المؤسسة.

### ب- خصائص البيئة:

إن البيئة تتميز ببعض الخصائص أهمها:<sup>4</sup>

- الإستقرار: قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة)، فمثلا بالنسبة لنحات الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج، فبيئته تعتبر مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج والتي تواجه تطور تكنولوجي دائم وتطور في إحتياجات الزبائن والتي تكون أحيانا غير متوقعة.

- التعقيد: قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة بإستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها إستعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتجات معقدة جدا.

- تنوع الأسواق: يمكن للمؤسسة أن تحصل على أسواق متنوعة، فبالنسبة لنحات الخشب هو معروف في سوق غير متنوع. أما

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، 2007، ص253.

<sup>2</sup> محمود حاسم الصمدي، "استراتيجيات التسويق"، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2004، ص52.

<sup>3</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مركز البحوث و التنمية الإدارية، مصر، 2002، ص173.

<sup>4</sup> KOTLER. P et DUBOIS. B, « Marketing Management », Edition Union Public, 10<sup>eme</sup> Edition, Paris, 2000, P47.



مؤسسة لصناعة السيارات فيكون السوق الناشطة فيه متنوع.

- **عدائية:** حضور المنافسين العدائين (الهجوميين)، يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.
- **الجود (الكرم):** بيئة المؤسسة قد تكون غنية تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجية.... الخ)، فنقول في هذه الحالة أن بيئة المؤسسة كريمة.
- **عدم التأكد:**<sup>1</sup> وتعرف حالة عدم التأكد بأنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد نسبة احتمال وقوع الحدث، لعدم وجود معلومات كافية، وتظهر حالة عدم التأكد في الجوانب التالية:

✓ نقص المعلومات عن ظاهرة معينة.

✓ عدم القدرة على تحديد درجة تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

✓ إستحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

### ت- تصنيفات وأنواع البيئة:

إن التفحص لأدبيات علم الإدارة يلاحظ بأن هناك عدة تصنيفات للبيئة وكل صنف يحتوي على عدة أنواع وهو يعبر عن وجهة نظر معينة، ومن واجب المؤسسة تحديد نوع البيئة المتواجدة فيها حتى تعرف كيف تتعامل معها فإذا كانت متواجدة في بيئة شديدة التنافسية فلا يمكنها العمل بشكل روتيني فهذا سيهدد بقاءها لأن المنافسون لن يتركوها بسلام بل سيحاولون الحصول على حصصها السوقية، ولتجنب هذا التهديد يجب عليها تبني إستراتيجيات إبداعية و تنوعية من أجل الحفاظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وتوسيع حصصها السوقية ورفع قدرتها التنافسية مما يسمح لها بالتصدي للهجومات الخارجية وخاصة المنافسين. فيما يلي يتم إيجاز هذه التصنيفات الأكثر شيوعا:

❖ **أنواع بيئة المؤسسة حسب درجة التغير و عدم التأكد البيئي:** يمكن تصنيف بيئة المؤسسة إلى الأنواع الأربعة التالية:

- **البيئة الساكنة والعشوائية:** هي البيئة التي يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها، كما يصعب تحديد وتوصيف إتجاهاتها، ومن ثم يجب على المؤسسة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الإطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> إبراهيم بلحيمر، "أسس التسويق"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص34-35.

- **البيئة الساكنة وبها تكتلات:** هي البيئة التنظيمية التي تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها وجود عدد محدود من المؤسسات المتشابهة والعملاقة والتي تتفاعل مع بعضها وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير إتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية حيث لا تتصف بالإضطراب الشديد ويتوافر بها الحد الأدنى من السكون.
- **البيئة المضطربة:** تمثل الإمتداد الطبيعي للبيئة الساكنة وبها تكتلات تجاه البيئة الصاخبة ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عال من المرونة والقدرة على الإستجابة والتكيف معها من أجل المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.
- **البيئة الصاخبة:** تمثل الإمتداد الطبيعي للبيئة المضطربة والإتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعدد المخاطر وإحتمالات تعرض المؤسسة لها بدرجة كبيرة. ومن ثم تفرض مثل هذه البيئة على المؤسسة أن توفر جهدا ووقتا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنظمة للبيئة بجميع متغيراتها ومحاورها.
- ❖ **أنواع بيئة المؤسسة حسب درجة الديناميكية والتنوع في مكوناتها:** يمكن تصنيف بيئة المؤسسة وفق هذا المعيار إلى الأنواع الأربعة التالية:
  - **بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض:** هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.
  - **بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض:** تتضمن عدد محدود من المتغيرات البيئية مثل السابقة، إلا أن هذه المتغيرات البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الإستقرار.
  - **بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع:** حيث عدد المتغيرات البيئية متعددة ولكنها مستقرة نسبيا.
  - **بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع:** تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئي حيث تتعدد وتتداخل وتتغير العناصر البيئية المكونة لبيئة المؤسسة.
- ❖ **تصنيف البيئة بإستخدام درجة التجانس ومدى الاستقرار في المتغيرات البيئية:**
  - **بيئة متجانسة ومستقرة:** حيث تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من المتغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبيا.

- بيئة متجانسة وغير مستقرة: تتكون بيئة المؤسسة من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات والخصائص المتشابهة إلا أنها تتصف بمعدل تغير وعدم استقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.
  - بيئة غير متجانسة ومستقرة: حيث تتكون بيئة المؤسسة من عدد من المتغيرات البيئية متباينة الصفات والخصائص والإتجاهات إلا أنها تتميز بالإستقرار النسبي.
  - بيئة غير متجانسة وغير مستقرة: حيث تتكون بيئة المؤسسة من مجموعة متغيرات متباينة الخصائص والإتجاهات بجانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المؤسسة.
- ❖ أنواع بيئة المؤسسة حسب سخاء وإستقرار البيئة ودرجة تعقيدها:

- السخاء البيئي:  
يستخدم مفهوم السخاء البيئي للإشارة إلى مدى توفر الموارد المادية والبشرية المطلوبة في الأسواق الحالية، أو بمعنى آخر يشير السخاء البيئي إلى مدى الإتاحة في الموارد البيئية من مثل: مادة الرمل، الرخام... الخ، ومن ثم فإن مدى توفر الموارد يؤثر بدرجة ما على قدرة المؤسسة في البقاء والنمو. حيث يمكن أن يؤدي تزايد الندرة النسبية في الموارد المطلوبة في الأسواق إلى تزايد درجة المخاطر البيئية التي تواجه المؤسسة، مما يدفعها للتنازل عن التوسع في فتح أنشطة جديدة. وإن كانت المؤسسة متواجدة في بيئة تتصف بالسخاء النسبي في الموارد المطلوبة فسيوجب عليها الإتجاه نحو إستراتيجية التنوع كوسيلة لتحقيق التوازن في الخطر العام الذي يواجهها.
- التعقيد البيئي:

يستخدم مصطلح التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة، فمع إنخفاض درجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية تزايد درجة التعقيد البيئي التي تواجه المؤسسة. كما أن درجة التعقيد البيئي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كل من إستراتيجيات وأداء المؤسسة، وذلك إما بإنخفاض الأداء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على الخصائص الهيكلية والإدارية للمؤسسة. ومع تزايد درجة التعقيد البيئي تتجه المؤسسات إلى إتباع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم الأداء.

### 2-2- مكونات البقئة:

تتكون البقئة من بقئة داخلية وخارجية، فالبقئة الداخلية تتمثل في كل ما يوجد داخل المؤسسة ، وهي تشمل موارد المؤسسة ومختلف الأنشطة المتواجدة بها. أما البقئة الخارجية فهي تمثل كل ما يوجد خارج المؤسسة ويؤثر فيها.

إن أهمية فهم البقئة والقيام بتحليلها تكمن في أنها تسمح بمعرفة وتقوية وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة من أجل إستخدامها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة في البقئة الخارجية وكذلك استخدامها في التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن.

### 2-2-1- البقئة الخارجية:

قبل البدء بالحديث عن التحليل الإستراتيجي للبقئة الخارجية، لا بد من توضيح نقطة أساسية ألا وهي أن البقئة الخارجية تصنف إلى مجموعتين، الأولى تسمى بالبقئة العامة والثانية تسمى البقئة التنافسية، وهي تتمثل " بكل ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات وعوامل تؤثر فيها، وتعد البقئة الخارجية سواء العامة أو التنافسية هما مصدر الفرص والتهديدات، حيث أن تغير العوامل في كلتا البيئتين سوف تشعر به المؤسسة بشكل حساس على طبيعة نشاطها"<sup>1</sup>، ولقد عرف الباحثان Mintzberg و Quinn البقئة الخارجية بكونها " ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صنع القرارات الإستراتيجية وإتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

#### أ- البقئة العامة:

إن متغيرات البقئة العامة تتمثل في القوى الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.....إلخ، ويمكن ذكر البعض منها كما يلي:

#### ❖ العوامل السياسية والقانونية:

إن القوى السياسية والقانونية متعددة فهي تشمل القوانين والتشريعات والدوائر والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر في حركة المؤسسات والأفراد داخل مجتمع معين. ويمكن ذكر بعض العوامل السياسية والقانونية بشيء من التفصيل كما يلي:

#### - التشريعات:

<sup>1</sup> NEUFELD Victoria, GURALNI David, B, "Websteris New Word Dictionary", 9<sup>th</sup> ED. Of America English, Simon & Schuster Inc., New York, 1988, P 950.

طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 255.

تعمل المؤسسات في ظل تشريعات تضعها الدولة والتي تعتبر واجبة الأداء والتنفيذ، والتي تتضمن القوانين الخاصة بساعات العمل، والقوانين الخاصة بوضع حد أدنى للأجور، القوانين الخاصة بإنشاء النقابات، قوانين تخص التأمين، قوانين الضرائب، القوانين التي تمنع تلوث البيئة كالهواء والماء وغيرها وهذا للحفاظ على نظافتها.

- **الرأي العام:** يستخدم الأفراد وسائل الإعلام للضغط على المؤسسات في حالة تجاوز بعض الحدود.

- **منظمات حماية المصلحة العامة:** هي منظمات تسعى إلى حماية المستهلكين وحقوقهم أثناء علاقتهم مع البائعين بالجزء وجمعية حماية المستهلك تعتبر واحدة من هذه المنظمات.

- **مدى تدخل الدولة وتحكمها:** تتدخل الدولة في تحديد الأسعار وتنظيم الإستيراد والتصدير، فهي بإمكانها منع التصدير أو تلزم المؤسسات بالحصول على إذن مسبق قبل الإستثمار في الخارج. كما يمكنها أن تقوم بمنع إستيراد بعض المنتجات وهذا لتشجيع المؤسسات المحلية، تشجيع المؤسسات الجديدة وذلك بإعفائها من الضرائب لمدة معينة. كما يمكن أن تقيد الدولة عمل المؤسسة وهذا يظهر حينما تقوم بفرض زيادة في الرسوم الجمركية على بعض الواردات، فهذه الزيادة ستؤدي إلى إرتفاع تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسة و هذا سيضطرها إلى بيع منتجاتها بأسعار مرتفعة وفقد العديد من الزبائن وإنخفاض الأرباح. كما أن الدولة تفرض على المؤسسات عدم بيع منتجاتها أقل من تكاليفها وهي بهذا تمنع المنافسة الغير شريفة.

- **الإستقرار السياسي:** يؤدي الإستقرار السياسي مع السياسات الإقتصادية الملائمة عموماً إلى إزدهار النشاط الإقتصادي داخل الدولة وهذا الإزدهار سيمكن المؤسسة من تأدية نشاطها وتوسيعه للحصول على حصص سوقية كبيرة وتحقيق أرباح، وهناك عدة مؤشرات تدل على عدم وجود إستقرار سياسي وهي :

➤ الإحتجاجات، والتي تساهم في خلق الفوضى في البلد وفي هذه الحالة تتوقف المؤسسة عن الإنتاج وهذا ما سيجعلها

تتحمل خسائر كبيرة يمكن أن تؤدي بها إلى الإفلاس ونهايتها.

➤ الإنقلابات وتغيير أنظمة الحكم:

إن الانقلابات تخلق فوضى في البلاد مما قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تأدية نشاطها، فهي تمثل تهديد واضح

لأعمال المؤسسات. كما أن تغيير أنظمة الحكم تؤدي إلى تغير القوانين مع كل حكومة جديدة وهذا سيجعل المؤسسة تعمل

في بيئة شديدة التغير مما قد يعيق بقاءها في السوق.

➤ علاقة سيئة للدولة مع دول أخرى، والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة حيث يمكن أن تمنعها الدولة من التعامل مع تلك الدولة المعادية.

➤ النشاطات الإرهابية.

### ❖ العوامل الاقتصادية:

تؤثر العوامل الاقتصادية على قرارات وأنشطة المؤسسات وتحد من تصرفات الزبائن عند قيامهم بشراء السلع وسد حاجاتهم وتلبية رغباتهم، كما أن لها تأثيرا كبيرا على نجاح الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات أو فشلها، ولذا يجب على المؤسسة الإلمام بهذه العوامل قبل إتخاذ أي قرار ويمكن ذكرها كما يلي:

#### - الدخل:

إن الدخل يحدد قدرة الزبون على إستهلاك أو الحصول على مجموعة متنوعة من المنتجات الأساسية والكمالية، ولهذا على المؤسسة أن تهتم بدراسة الدخل وهذا حتى تتمكن من معرفة مقدار الأموال المتوفرة لدى الزبائن وبنمط إنفاقهم، وهذه المعرفة ستسمح لها بتحديد الأسعار بما يتناسب مع كل فئات المجتمع.

#### - حجم ونوع الطلب:

يتأثر حجم ونوع الطلب على المنتجات بدخل الفرد، الأسعار، جودة المنتج، مستوى المعيشة، أهمية المنتج بالنسبة للزبون فقد يكون المنتج أساسيا أو كمالي بالنسبة إليه، حجم السكان،... الخ، ولهذا يستوجب من المؤسسة دراسة الطلب ومعرفة ما إذا كان الطلب مستقرا أو متغيرا نحو الإيجابية أو السلبية.

#### - الدورة الاقتصادية: وتشير إلى التقلبات الدورية التي تحدث في الإقتصاد العام للدولة من رخاء و ركود وهذه التقلبات تؤثر على

نشاط المؤسسة، فحالة الرخاء تسمح لها بزيادة الإنتاج وتكثيف نشاطها التسويقي لأن الزبون في هذه المرحلة غالبا ما يكون قادرا على الإنفاق أكثر. أما في حالة الركود، فإن حجم إنفاق الزبائن يتقلص وهذا ما يجعل الطلب ينخفض ومبيعات المؤسسة تنخفض مما سيدفعها إلى البحث عن الفرص المناسبة من أجل مواجهة النقص في الطلب وإذا دام الركود لفترة طويلة فقد يؤدي ذلك إلى خروجها من السوق.

### - التضخم:

يظهر التضخم لما ترتفع الأسعار بشكل مستمر للمنتجات، وهذا التضخم يعمل على التقليل من القوة الشرائية للزبون لأن الدخل الحقيقي (الدخل المتاح للشراء) يتدهور بفعل ارتفاع الأسعار مع ثبات الدخل الإسمي، ولما تنخفض القوة الشرائية فهذا سيجعله يفضل الحالات التالية:

✓ يمكن للزبون أن يفضل الشراء في هذه الفترة خوفا من إستمرار هذا الارتفاع مستقبلا؛

✓ يمكن أن يقوم بشراء فقط المنتجات الضرورية ويتخلى عن المنتجات الكمالية؛

✓ الشراء بكميات محدودة.

وبأن التضخم يؤثر على القوة الشرائية فهو حتما سيؤدي إلى إنخفاض مبيعات المؤسسة وإنخفاض أرباحها، كما أن التضخم يؤدي إلى إرتفاع قيمة المشتريات من المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية والتي بدورها ستؤدي إلى رفع التكاليف ورفع سعر البيع لتغطية هذه التكاليف وستنخفض المبيعات والأرباح، ويمكن للتضخم أن يؤثر على بقاء المؤسسة في السوق في حالة ما إذا كان مستوردا حيث يمكن أن تقوم المؤسسة بطلب مواد أولية مستوردة تحمل تضخم وهذا سيجعلها تبيع منتجاتها بأسعار مرتفعة الأمر الذي سيفقدها العديد من الزبائن وستضطر إلى تقليص إنتاجها ومع الوقت يمكن أن لا تبقى صامدة.

### ❖ العوامل الإجتماعية والثقافية:

إن العوامل الإجتماعية تضم "القيم الإجتماعية السائدة، والتقاليد والأعراف والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه العوامل تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق أو من حيث قدرتها على فهم العملاء"<sup>1</sup>. أما العوامل الثقافية فتتمثل في "نظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات وإستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها عوامل تؤثر على المؤسسات وعلى تطورها المستقبلي"<sup>2</sup>. كل دولة في العالم تتسم بمجموعة من العوامل الإجتماعية والثقافية التي تميزها عن غيرها من الدول وبعض هذه العوامل متشابهة بين الدول وبعضها الآخر مختلف تماما ولهذا من واجب المؤسسة أن تكون لها معرفة لهذه العوامل في الدولة المراد الإستثمار فيها. يمكن ذكر بعض من هذه العوامل الإجتماعية والثقافية كما يلي:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 257.

### - مستوى المعيشة:

إن مستوى معيشة الفرد يؤثر على سلوكاته الشرائية، فإذا كان مستوى المعيشة للأفراد مرتفع فهذا سيجعلهم يشترون منتجات ذات جودة عالية وبأسعار عالية وهذا ما سيحقق للمؤسسة أرباح كبيرة وستتمكن من تأدية نشاطها وستشجع لإبتكار منتجات جديدة بإستمرار، فهي تملك ولاء عدد معين من الزبائن ينتظرون منها تقديم الأفضل دائما.

- إرتفاع مستوى التعليم: لاشك أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين في المجتمع له تأثير على المؤسسات وهذا من خلال دوره في تغيير الأنماط الإستهلاكية للأفراد.

- تزايد دور المرأة في المجتمع: لقد أدى تزايد دور المرأة في مجال العمل خارج المنزل إلى تحسين القوة الشرائية للأسر وإزدياد الطلب على بعض المنتجات كالملابس والأجهزة المنزلية مثل آلات الغسيل، الفرن... الخ، فهذا العامل سمح للمؤسسة بزيادة الإنتاج والمبيعات وتحقيق أرباح وكسب زبائن جدد.

### - التغيرات السكانية:

يعتبر عدد السكان مؤشر جيد لتقدير حجم السوق المحتمل، فزيادة حجم السكان يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق أرباح، بالإضافة إلى هذا العامل هناك عوامل أخرى وهي: الأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن والجنس، فزيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يمكن أن يفتح فرصا جديدة أمام العديد من المؤسسات، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المؤسسة أن توسع رقعة أسواقها من خلال التعامل مع الأسواق الخارجية، ولهذا على المؤسسة دراسة هذه المتغيرات لمعرفة ما هي الفئات البشرية (أطفال، رجال، كهول)، التجمعات السكانية (حسب المناطق) التي تستهدفها والتي تمثل فرصا جاذبة تمكنها من تحقيق مركز تنافسي جيد.

### ❖ العوامل التكنولوجية:

هناك من يشير إلى التكنولوجيا بأنها الآلات والمعدات الفنية مع مفردات العمل لتشمل المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء<sup>1</sup>. فالعوامل التكنولوجية تؤثر بشكل كبير وواضح في المؤسسات بإختلاف أنواعها وتمثل هذه المتغيرات تهديد لكل المؤسسات كونها تتسبب في بقائها أو إلغائها أو تحد من طبيعتها عملها. إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة. لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية وتطورها في

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ومود خضير كاظم، "نظرية المؤسسة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009.



## الفصل الأول.....الجانب النظري للليقظة الإستراتيجية

البيئة الخارجية، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو المؤسسة إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة على الرغم من التكاليف الباهضة المرتبطة بها والتي قد تعرضها إلى المخاطرة، أو البقاء والإستمرار على تقديم منتجات حالية وتعريض المؤسسة للفشل، وبالتالي خروجها من السوق.

إن القوى التكنولوجية من أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بنية المؤسسات المعاصرة، فمن خلالها يتم إنتاج منتجات جديدة وإستخدام معدات إنتاج جديدة. وحسب الصميدعي ويوسف<sup>1</sup> فإنه يجب على المؤسسات أن تراقب بإستمرار التطورات التالية في البيئة التكنولوجية:

- التغيير السريع في التكنولوجيا؛
- فرص الإبتكار؛
- الميزانيات الضخمة المخصصة من قبل المنافسين للأبحاث والتطوير؛
- تزايد القوانين والتشريعات المتعلقة بإستخدام التكنولوجيا؛
- تطور إستخدامات التجارة الإلكترونية.

### ب- البيئة التنافسية:

إن البيئة التنافسية تتضمن المتغيرات التي تتفاعل معها المؤسسة بشكل مباشر وتؤثر في تحقيقها لأهدافها. ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس مع غيرها من المؤسسات، وتكمن أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما في التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وللقيام بهذا التحليل لابد من الإعتماد على نموذج بورتر Porter الذي يتضمن خمس قوى تنافسية في الصناعة وقد أثبت فاعليته منذ السبعينات من القرن الماضي وقد أكد ذلك عدد كبير من الباحثين الذي جاءوا من بعده ومنهم: Dess et al<sup>2</sup> ، Hitt et al<sup>3</sup> ، Jonson & Scholes<sup>4</sup> ، Wheelen & Hunger ، وعموما يشمل هذا النموذج على:

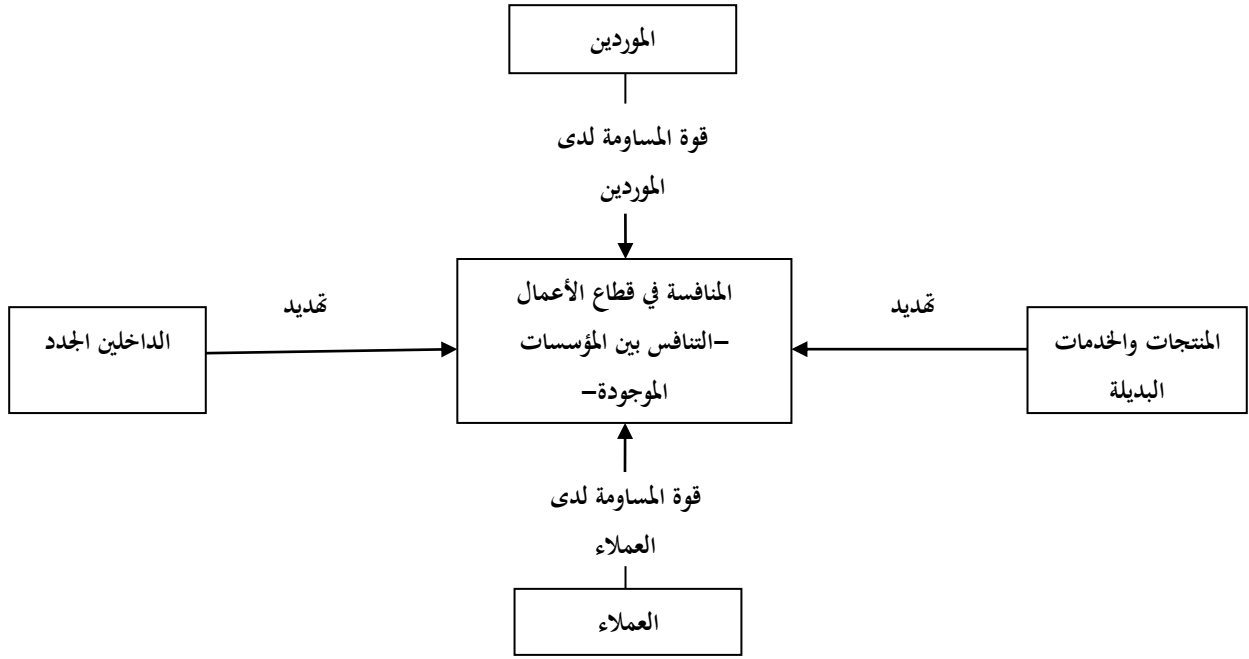
<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي ويوسف عثمان ردينة، " التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

<sup>2</sup> DESS Gergory. G, LUMPKIN. G. T & EISNER Alan. B., "Strategic Management: Text and Cases" 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 2007.

<sup>3</sup> HITT Michael. A., and IRLAND. R. D and HOSKISSON. R. E, "Strategic Management Competitiveness And Globalization", 5<sup>th</sup> ed., Thompson, South-Western, 2003.

<sup>4</sup> JOHNSON. G and SCHOLES. K, "Exploring Corporate Strategy", 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Financial Times, 2002.

الشكل رقم (1-31) : نموذج قوى التنافس لPorter



Source : M. Porter , « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, Paris, 1995, P15.

إن الضغط الذي تحدثه هذه القوى يلزم المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات والتي يمكن أن نذكر البعض منها:

- تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة؛
- ترتيبها حسب تأثيرها؛
- توقع الإستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى.

#### ❖ تهديدات الداخليين الجدد:<sup>1</sup>

يحضر الداخليون الجدد إلى القطاع طاقات جديدة وموارد جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في إكتساب حصة من السوق. ونتيجة لذلك يمكن أن تهبط الأسعار أو ترتفع تكاليف المؤسسات القائمة. ويتوقف تهديد الدخول في صناعة ما على الحواجز أمام الدخول، إلى جانب رد الفعل الذي يمكن أن يتوقعه الداخل من المنافسين القائمين. وبناء على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:<sup>2</sup>

- وفورات الحجم: تشير وفورات الحجم إلى تراجع تكاليف وحدة المنتج (أو العملية أو الوظيفة التي تدخل في إنتاج

<sup>1</sup>مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، أبوظبي، هيئة أبوظبي للثقافة والتراث، 2010، ص41.  
<sup>2</sup>مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص42-54.

المنتج) مع تزايد الحجم المطلق في فترة زمنية محددة. ويمكن أن تكون وفورات الحجم موجودة في وظائف المؤسسة تقريبا، بما في ذلك الصناعة، المشتريات، البحث و التطوير، التسويق، شبكة الخدمات، إستغلال قوة المبيعات والتوزيع. على سبيل المثال، ربما تكون وفورات الحجم في الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق والخدمات الحواجز الرئيسية أمام الدخول في صناعة الحواسيب الرئيسية. ويحدث نوع من الحواجز أمام الدخول ذات صلة بوفورات الحجم عندما يكون هناك وفورات في التكامل الرأسي، أي العمل في مراحل إنتاجية أو توزيعية متتالية. هنا يجب على الوافد الدخول متكاملًا أو يواجه تكلفة غير مواتية، فضلا عن احتمال حجب المدخلات أو الأسواق عن منتجاته إذا كان معظم المنافسين القائمين متكاملين. ويمكن للمؤسسات القائمة القيام بزيادة إدخال المنتجات الجديدة، و رفع مستوى الدعاية فهذا من شأنه أن يرفع مستوى توزيع منتجاتها وبالتالي يرفع الحاجز أمام الدخول بزيادة وفورات الحجم في الصناعة وتصبح الوصول إلى قنوات التوزيع. غير أنه بإمكان الداخلين الجدد أن يحدوا أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة.

- **تمييز المنتج :** يعني تميز المنتجات أن للمؤسسات الراسخة أسماء تجارية معروفة وولاءات الزبائن، وهي تتبع من الدعاية السابقة، أو خدمة الزبائن أو اختلاف المنتجات، أو مجرد أنها دخلت السوق أولا. ينشئ التميز حاجزا أمام الدخول بإجبار الداخلين على الإنفاق كثيرا خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية ، وحملات ترويج بالمنتج ، حتى يستقبطوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة .

- **متطلبات رأس المال :** تشكل الحاجة إلى إستثمار موارد مالية كبيرة للمنافسة حاجزا أمام الدخول، لاسيما إذا كان رأس المال مطلوبًا لدعاية خطيرة أو مسبقة غير قابلة للإسترداد، أو للبحث والتطوير. وقد لا يكون رأس المال ضروريا لمنشآت الإنتاج فحسب وإنما أيضا لتغطية خسائر بدء العمل. وحتى إن كان اليوم المؤسسات لديها موارد مالية لدخول أي صناعة تقريبا، فإن رؤوس الأموال الهائلة المطلوبة في مجال الحواسيب أو استخراج المعادن أو إنتاج لوائح الطاقة الشمسية تحد من مجموع الداخلين المحتملين. بل إن الدخول يمثل إستخداما خطيرا لرأس المال.

- **تكاليف الإنتقال:** ينشأ حاجز أمام الدخول عندما توجد تكاليف الإنتقال، أي التكاليف التي تواجه المشتري مرة واحدة للإنتقال من مورد إلى آخر ويمكن أن تشمل إعادة تدريب موظف أو تكاليف مساعدة جديدة، أو تكاليف الوقت المستغرق في الإختبار أو تأهيل مصدر جديد، أو تكاليف إختبار منتج المورد الجديد أو التحقق منه لضمان

ملائمته، التكاليف النفسية لقطع علاقة ما. إذا كانت تكاليف الانتقال هذه مرتفعة، عندئذ على الداخلين الجدد عرض تحسين كبير في التكلفة لكي ينتقل المشتري من البائع القائم.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** عندما يحتاج الداخل الجديد إلى تأمين توزيع منتجاته ينشأ هنا حاجز أمام الدخول، كون أن المؤسسات المتواجدة تفي بخدمة قنوات التوزيع للمنتج، وهذا ما يجتم على الداخل الجديد إقناع هذه القنوات بقبول منتجه، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، القيام بحملات إشهارية... الخ، ما يخفض من ربح المؤسسات القائمة. ويمكن للداخل الجديد بأن يقنع البائع بالتجزئة بمنحه مكان لمنتجه في السوق التجاري الذي يشهد التنافس فيه. إلا أنه يصعب على الداخل الجديد إدخال منتجه كون أن المنافسين القائمين تكون لهم علاقات قديمة مع قنوات التوزيع، أو خدمة عالية الجودة، أو موقع قريب من قنوات توزيع المنتج وأيضا يمكن للمتعامل مع المنافسين القائمين أن يتردد في قبول منتج المنافس الجديد وذلك بسبب أن المنتج لا يعرفه المشتري وهذا يمثل حاجز أمام الدخول، لذلك يتعين على الداخل الجديد إنشاء قنوات توزيع جديدة لكي يتغلب على الحاجز.

- **التكاليف غير المواتية المستقلة عن الحجم:** قد تتمتع المؤسسات القائمة بمزايا تكلفة غير متاحة للداخلين المحتملين بصرف النظر عن الحجم ووفورات الحجم. ومن أهم هذه المزايا:

● **تكنولوجيا المنتجات المملوكة:** ويقصد بها المعرفة التقنية للمنتج أو خصائص التصميم التي يحتفظ بملكيتها عبر براءات الإختراع أو السرية.

● **الوصول المواتي إلى المواد الخام:** ربما تغلق المؤسسات القائمة أفضل الموارد و/ أو تحجز إحتياجاتها مبكرا بأسعار تعكس تدني الطلب بالنسبة إليها عما هو قائم حاليا. وهذا الحجز يعبر عن عدم معرفة الداخلين الجدد للقيمة العالية للموارد ويعد معرفة القيمة الحقيقية لهذه الموارد تكون المؤسسات القائمة قد وفرت إحتياجاتها من هذه الموارد سابقا.

● **المواقع المواتية:** ربما تكون المؤسسات القائمة قد شغلت مواقع مواتية قبل أن ترفع قوى السوق الأسعار لإدراك قيمتها الكاملة.

● **الإعانات الحكومية:** ربما تمنح الإعانات الحكومية التفضيلية للمؤسسات القائمة مزايا دائمة في بعض الأعمال في فترة سابقة قبل دخول المنافس الجديد إلى السوق.

● **منحنى التعلم أو الخبرة:** ثمة ميل ملحوظ في بعض الأعمال إلى تراجع تكاليف الوحدات عندما تكتسب المؤسسة مزيدا

من الخبرة التراكمية في إنتاج المنتج. تتراجع التكاليف لأن العاملين يحسنون أساليبهم ويزدادون كفاءة، ويتحسن التصميم، وتسهل التغييرات التي تجرى على تصميم المنتج، التصنيع. وتراجع الكلفة لا يتعلق فقط بالخبرة على الإنتاج وأيضاً على التسويق، والتوزيع والعمليات داخل الإنتاج. فإذا كانت التكلفة تتراجع مع الخبرة التي ملكتها المؤسسات القائمة، فإن هذا التأثير يقود إلى حاجز أمام الدخول. فالمؤسسات المكونة حديثاً تزيد تكاليفها المصاحبة عن تكاليف المؤسسات القائمة، وعليها أن تتكبد خسائر التأسيس الناجمة عن السعر الأقل من التكلفة مع المؤسسات القائمة. ويمكن الحد من أثر حاجز أمام الدخول إذا كان الداخل الجديد يتمتع بامتلاك أحدث المعدات ويمكن أن يبتكر منتجات جديدة وذلك لأن إدراك التكنولوجيات الجديدة تلغي الخبرة السابقة.

● **السياسة الحكومية:** تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فيمكنها أن تحول دون دخول المؤسسات الجديدة وذلك بإصدار تعليمات بإعطاء تراخيص وقيود على الوصول إلى المواد الخام، ويمكن أن تتبع القيود الحكومية الأكثر دقة على الدخول وهذا من خلال فرض ضوابط مثل معايير تلوث الماء والهواء وأنظمة سلامة المنتجات. على سبيل المثال، يمكن أن تفرض معايير اختبار المنتجات الشائعة في صناعات مثل الأغذية وغيرها من المنتجات ذات الصلة بالصحة، فترات فاصلة طويلة، لا ترفع التكلفة الرأسمالية للدخول فحسب بل تمنح أيضاً المؤسسات القائمة إشعاراً طويلاً بالدخول الوشيك وأحياناً معرفة كاملة لمنتج المنافس الجديد ما يمكنها من صياغة إستراتيجيات إنتقامية.

● **الإنتقام المتوقع :** إذا كان رد الفعل بإتجاه (نعيش ودع الآخرين يعيشون أيضاً)، فإن مسألة الدخول تكون ممكنة كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية أما إذا كان رد الفعل سلبي أي بطريقة (حارب حتى تصل إلى الشاطئ) فإن مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية، فالمنافسون لن يبقوا كالمترجمين في الداخل الجديد بل سيحاربونه ولتحقيق هذا المسعى لابد أن يكون للمنافسون القوة لجعل إقامة الداخل في الصناعة غير مرضية، وهذه القوة تكمن في أن يمتلك المنافسون موارد واسعة للرد، بما في ذلك فائض النقد والقدرة غير المستخدمة على الإقتراض، أو النفوذ الكبير لدى قنوات التوزيع أو الزبائن. وأيضاً يجب أن تكون لها أصول غير سائلة جداً مستثمر فيها. ويجب على المنافسين القيام بدراسة تكاليف الرد الإنتقامي، فكلما كانت تكاليف الرد الإنتقامي كبيرة مقابل الأرباح التي يرغبون في تحقيقها قل احتمال قيامهم برد إنتقامي وأيضاً ما يقلل من قيامهم برد إنتقامي إرتفاع تكاليف الرد الإنتقامي بالنظر إلى حاجتهم

إلى حماية أعمالهم القائمة. ومن الأسباب التي تجعل المؤسسات القائمة تقوم بالرد الإنتقامي هو تأثير الطاقة الإنتاجية الجديدة للداخل على توازن العرض والطلب في الصناعة. إذا كانت الطاقة الإنتاجية التي يضيفها الوافد إلى الصناعة كبيرة، فإن جهوده لتشغيل مصنعه تعني أن بعض المؤسسات الأخرى على الأقل سيكون لها طاقة إنتاجية فائضة فهذا سيقبل من ربح المؤسسات القائمة وخاصة إذا جلب الداخل الجديد منشآت حديثة أكثر مما لدى بعض المؤسسات القائمة. وفي ظل هذا الوضع سترد المؤسسات القائمة على الدخول بطرق متعددة. من ردود الأفعال الشائعة خفض الأسعار، ما يعني أن أسعار الصناعة المفترضة في الحسابات الأولية التي تحدث الرغبة في الدخول يجب أن تكون أدنى من الأسعار السائدة قبل الدخول وغالباً ما تهبط الأسعار عدة سنوات بعد حدوث الدخول. ربما تكون ردود الأفعال الأخرى للمؤسسات القائمة زيادة أنشطة التسويق والأعمال الترويجية الخاصة، وإدخال تحسينات على جودة المنتج. لكن هذا الرد يمكن أن لا يحصل إذا كانت السوق تنمو بسرعة، تستطيع المؤسسات القائمة مواصلة الأداء المالي القوي مع أن الداخل يأخذ حصة من السوق، ومن المرجح استغلال الطاقة الإنتاجية التي يضيفها الداخل بسرعة كبيرة دون التأثير على الأسعار.

### ❖ شدة المزاومة في القطاع:<sup>1</sup>

تتخذ المنافسة بين المؤسسات الشكل المألوف على الموقع- باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على الأسعار، ومعارك الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن. وتنشأ الخصومة لأن واحداً أو أكثر من المنافسين يشعر بالضغط أو يجد فرصة لتحسين موقعه. وفي معظم الصناعات، يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها وبالتالي يمكن أن تحملهم على الرد أو بذل جهود لمواجهة التحرك، أي أن المؤسسات يعتمد بعضها على بعض. وقد يؤدي هذا النمط من الفعل ورد الفعل بالمؤسسة البادئة والصناعة ككل إلى حال أسوأ خاصة إذا ذهبت المنافسة من خلال الأسعار وبالتالي المنافسون يجارون على تخفيض الأسعار وبالتالي تنخفض عائدات الصناعة. فهذه الأسعار متعلقة بربحية المؤسسات وعلى بقاء هذه المؤسسات في السوق. وتنشأ المنافسة الشديدة عن عدد من العوامل الهيكلية المتفاعلة:

- **تعدد المنافسين وتكافؤهم:** تزداد المنافسة حدة كلما إزداد عدد المنافسين، وقد يصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا

يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل إستهلاكهم. لكن يمكن أن يكون هناك عدد قليل من المنافسين ويكونون

<sup>1</sup>مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص54-59.

متوازنين نسبيا من حيث الحجم والموارد مما يسمح بحدوث إنعدام توازن، فالتقارب في حجم المؤسسات وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها بسبب عدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة وهذا ما سيجعلها تكون ميالة إلى التقاتل بعضها مع بعض وإستخدام الموارد في الإنتقام الدائم أو القوي. ومن ناحية أخرى، عندما تكون الصناعة شديدة التركيز أو خاضعة لسيطرة مؤسسة واحدة أو بضع مؤسسات، فالمؤسسة القائدة تستطيع فرض الإنضباط فضلا عن لعب دور تنسيقي في الصناعة من خلال أدوات مثل قيادة الأسعار.

- **بطء نمو الصناعة:** يحول بطء نمو الصناعة المنافسة إلى مباراة في حصة السوق للمؤسسات التي تسعى إلى التوسع وتكون المنافسة على حصة السوق كبيرة، لكن هذا يحصل عكسيا عندما يضمن نمو الصناعة السريع للمؤسسات تحسين نتائجهما بمجاراة الصناعة من خلال الإستخدام الجيد لمواردها، والتطوير في قدراتها بما يسمح لها من مواكبة هذا النمو.

- **إرتفاع التكاليف الثابتة أو تكاليف التخزين:** تنشئ التكاليف الثابتة ضغوطا قوية على كل المؤسسات للعمل بالطاقة القصوى ما يؤدي في الغالب إلى خفض الأسعار بسرعة عندما يظهر فرط الطاقة الإنتاجية. من الأوضاع ذات الصلة بإرتفاع التكاليف الثابتة صعوبة تخزين المنتج بعد إنتاجه أو التكلفة العالية لذلك. هنا المؤسسة تكون عرضة لمغريات لخفض الأسعار لضمان البيع وبالتالي تتمكن من زيادة الطلب، لغرض تغطية الأعباء الثابتة وفي هذه الحالة تتعادل الأرباح والتكاليف.

- **الإفتقار إلى التميز أو تكاليف الإنتقال:** إن اختيار المشتري يستند على الخدمة والسعر. و ينتج عن ذلك ضغوط للمنافسة الحادة على السعر والخدمة. وهذه الأشكال من المنافسة متقلبة على وجه الخصوص. بالمقابل ينشئ تميز المنتجات طبقات واقية من الحرب التنافسية لأن المشتريين يفضلون بائعين معينين ويخلصون لهم. وبالنسبة لتكاليف الإنتقال فإن عدم وجودها سيسمح للزبون بالتعامل مع أي مورد كما يرغب بدون أن يتحمل أي عبء، الأمر الذي يجعله حرا في إختيار أي مورد وهذا ما سيؤدي إلى زيادة ضغط المنافسة فكل منافس يريد كسب عدد كبير من الزبائن.

- **إدخال زيادات كبيرة على الطاقة:** عندما تملئ وفورات الحجم إدخال زيادات كبيرة على الطاقة الإنتاجية، يمكن أن تحدث هذه الزيادة خلافا مزمنا بالتوازن بين العرض و الطلب، لاسيما عندما يكون هناك خطر تجميع الزيادات على الطاقة. و ربما تواجه الصناعة تكرار فترات الطاقة الفائضة وهذا من شأنه يؤدي إلى خفض الأسعار.

- **تنوع المنافسين:** يمكن للمنافسين أن ينوعوا في صناعتهم مع أنهم ينتمون إلى مؤسسة أم، ويمكن أن يتنافسوا مع أهم

يشتركون في زيادة عائدات المؤسسة الأم التي ينتمون إليها.

- **الرهانات الإستراتيجية المرتفعة:** يصبح التنافس في صناعة ما أكثر تقلبا إذا كان لعدد من المؤسسات رهانات مرتفعة على تحقيق النجاح. ربما تولى مؤسسة متنوعة في صناعاتها أهمية كبيرة لتحقيق النجاح في صناعة معينة لتعزيز إستراتيجية المؤسسة العامة. وتحقيق هذا النجاح ينبع من حاجتها القوية إلى تحقيق موقع قوي في السوق لرفع مكانتها العالمية ومصداقيتها التكنولوجية. في مثل هذه الأوضاع، قد لا تكون أهداف هذه المؤسسات متنوعة بل أكثر زعزعة للإستقرار لأنها توسعية وتشمل الإستعداد المحتمل للتضحية بالربحية.

- **الحواجز المرتفعة أمام الخروج:** الحواجز أمام الخروج عوامل إقتصادية وإستراتيجية وعاطفية تبقي على تنافس المؤسسات في الصناعة حتى إذا كانت تحقق إيرادات منخفضة أو عائدات سلبية على الإستثمار. فيما يلي المصادر الرئيسية للحواجز أمام الخروج :

- **الأصول المتخصصة :** الأصول الشديدة الإختصاص بعمل أو موقع معين تتسم بانخفاض قيم تصفيتها أو إرتفاع تكاليف نقلها أو تحويلها.
- **التكاليف الثابتة للخروج :** تشمل هذه الإتفاقات مع العمال، وتكاليف لإعادة الإستقرار، والحفاظ على قدرات قطع الغيار وما إلى هنالك.
- **العلاقات الإستراتيجية:** العلاقات بين وحدة العمل وسواها في المؤسسة الأم من حيث الصورة، والقدرة التسويقية، والوصول إلى الأسواق المالية، والمنشآت المشتركة، وما إلى هنالك.
- **الحواجز العاطفية :** عدم رغبة الإدارة في إتخاذ قرارات الخروج المبررة إقتصاديا بسبب التماهي مع العمل المحدد، والولاء للموظفين، والخوف على المهنة الذاتية، والفخر، وسواها من الأسباب.
- **القيود الحكومية والإجتماعية :** يمكن أن تفرض الحكومة قيودا لمنع المؤسسة من الخروج وهذا خوفا على فقد الوظائف وما يترتب عنها من تكاليف مرتفعة مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال والتأثيرات الإقتصادية الإقليمية.

عندما تكون الحواجز أمام الخروج مرتفعة، لا يترك فائض الطاقة الإنتاجية الصناعة، ولا تستسلم المؤسسات التي تخسر المعركة التنافسية. بل تتشبث بعناد، وتضطر إلى اللجوء إلى تكتيكات متطرفة بسبب ضعفها. ويمكن أن يستمر إنخفاض ربحية الصناعة



بأكملها نتيجة لذلك.

### ❖ ضغط المنتجات البديلة:<sup>1</sup>

المنتجات البديلة هي المنتجات التي لها قدرة الإحلال بدل المنتجات الأصلية، فهي تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها المنتج الأصلي، فالمؤسسة دائما تتنافس مع المؤسسات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها الأصلي. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف للأسعار التي يمكن أن تتقاضاها المؤسسات لتحقيق الربحية. وكلما كان السعر الذي يعرضه البديل أقل من المنتج الأصلي إشتد إحكام الغطاء على أرباح الصناعة.

ويمكن للمؤسسة المنتجة للمنتج الأصلي أن تعزز موقعها في الصناعة إزاء بديل ما وهذا من خلال القيام بإعلانات مكثفة ودائمة في مجالات تحسين جودة المنتج، وجهود التسويق، وزيادة توافر المنتج، وما إلى هنالك.

والمنتجات البديلة التي تستحق معظم الإهتمام هي تلك التي تخضع لإتجاهات تحسن مقايضة سعرها- أدائها بمنتج الصناعة، أو تنتجها صناعات تحقق أرباحا عالية.

### ❖ قوة المساومة لدى المشتريين:<sup>2</sup>

يتنافس المشترون مع الصناعة بفرض هبوط الأسعار، والمساومة على ارتفاع الجودة ومزيد من الخدمات، وكل هذا على حساب ربحية المؤسسة. وتتوقف قوة كل من مجموعات المشتريين المهمين على عدد من خصائص وضعها في السوق وعلى الأهمية لمشترياتها من منتجات المؤسسة. وتكون مجموعة المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية:

- التركيز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع: إذا كان مشتري معين يشتري نسبة كبيرة من المبيعات فإن ذلك يزيد من أهمية المشتري. ويكون المشترون لهم قوى نافذة إذا كانت المؤسسة كبيرة وتميز بجسامة التكاليف الثابتة، الأمر الذي يجعلها ترفع من احتمالات شغل الطاقة الإنتاجية.
- أن تمثل المنتجات التي يشترونها جزءا كبيرا من تكاليف البائع: هنا يميل المشترون إلى صرف الموارد اللازمة للشراء بسعر موات. فعندما تكون المنتجات التي تبيعها المؤسسة تمثل جزءا كبيرا من تكاليفها، يكون المشترون حساسين للسعر بمعنى الضغط أكثر على المؤسسة بتخفيض السعر.

<sup>1</sup> مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره ، ص62-63 .

<sup>2</sup> مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره ، ص63-67 .

- أن تكون المنتجات التي يشتروها من المؤسسة لها منتجات بديلة: يكون المشترون على ثقة دائما بإمكانية إيجاد موردين بديلين، ويمكن أن يقوموا باختيار منتجات مؤسسة على أخرى. فإذا كانت المنتجات البديلة تلبى إحتياجات مشترين معينين بشكل مرض، فستزيد من قدرتهم على المساومة. فإذا احتاج المشتري إلى منتج، وهذا المنتج متوافر عند كثير من البائعين الذين يستطيعون تزويده به، وبهذا يتمكن المشتري من الحصول على منتج من عدة مصادر بديلة.
- **إنخفاض تكاليف التحول:** تكاليف التحول، تحدثنا عنها سابقا، تربط المشتري ببائعين معينين. إن بعض المشترين لا تترتب عليهم تكاليف مرتفعة عند تغيير الموردين وهذا ما يسمح للزبون بالحصول على مدخلاته من مورد آخر دون صعوبة. فلما المشترين لا يربطون مواصفات منتجهم بمواصفات منتج مورد محدد أو أن لا يكونوا قد إستثمروا بمبالغ كبيرة في تعلم كيفية إستخدام معدات مورد معين بمعنى جل المنتجات متشابهة وتؤدي وظيفة واحدة ولها جودة عالية فهذا يخفض تكاليف التحول من مورد لآخر.
- تشكيل المشترين تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملك قنوات التوريد): إذا كان المشترين يشكلون تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي، فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات كبيرة في الأسعار. فيمكن للمشتريين بإستخدام التهديد بالتصنيع الذاتي كقوة مساومة بمعنى إنتاج إحتياجاتهم من مكون ما في الداخل وشراء ما تبقى من الموردين الخارجيين. لا يكون تهديدهم بمزيد من التكامل ذا مصداقية خاصة فحسب، وإنما أيضا يزودهم الإنتاج الجزئي في الداخل بمعرفة مفصلة عن التكاليف ما يقدم لهم عونا كبيرا في المفاوضات. ويمكن تحييد قوة المشترين جزئيا عندما تهدد المؤسسة بالتكامل الأمامي في صناعة المشترين.
- **عدم أهمية منتج المؤسسة بالنسبة إلى جودة منتجات المشترين أو خدماتهم:** عندما تتأثر منتجات المشترين تأثرا كبيرا بمنتج المؤسسة، يكون المشترين أقل حساسية تجاه السعر بمعنى لن يطالبوا بتخفيض السعر على العموم. إذ أن نوعية منتج المؤسسة تؤثر كثيرا على ربحية المشتري حينما يقوم هذا الأخير بإستخدام منتج المؤسسة في إنتاج منتجته فإذا لم يكن منتج المؤسسة ذا نوعية عالية فهذا يكلف المشتري فيما بعد تكلفة باهظة لفشل منتج المؤسسة.
- **أن يكون لدى المشتري معلومات تامة:** عندما يمتلك المشتري معلومات تامة عن الطلب، وأسعار السوق الفعلية، بل حتى تكاليف المورد، يمنحه ذلك عادة قدرة أكبر على المساومة عما إذا كانت معلوماته ضئيلة. المعلومات الكاملة تجعل المشتري في موقع أفضل لضمان الحصول على الأسعار المواتية المعروضة على الآخرين ومواجهة ادعاءات الموردين بأن

بقاءهم مهدد.

يكن المشترون في المشتريين المستهلكين والمشتريين الصناعيين والتجارين، فالمستهلكون يعتبرون أكثر حساسية للسعر عندما يشترون منتجات غير متنوعة، أو مرتفعة الثمن بالنسبة إلى مداخيلهم، أو عندما لا تكون الجودة مهمة جدا بالنسبة إليهم. تتحدد قوة شراء المشتريين بالجملة وبالتجزئة بالقواعد نفسها، مع إضافة مهمة. يستطيع المشترون بالتجزئة أن يكتسبوا قوة مساومة تفوق قوة المنتجين عندما يتمكنون من التأثير على قرارات الشراء التي يتخذها المستهلكون. وعلى نحو ذلك، يكتسب المشترون بالجملة قوة مساومة إذا تمكنوا من التأثير على قرارات الشراء التي يتخذها المشترون بالتجزئة و المؤسسات الأخرى التي يبيعونها المنتج.

### ❖ قوة المساومة لدى الموردین :

إن الموردین هم الذين يوفرون المواد الخام إلى المؤسسة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من إنتاج المنتجات أو الخدمات، نصف مصنعة، أو تامة الصنع. ويتم الحصول على هذه المواد من الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية. ولذلك يجب على مدراء الشراء مراقبة توافر هذه المواد، لأن النقص أو التأخير في توفيرها سوف ينعكس على تكاليف المبيعات أو توقف الإنتاج. ويجب على إدارة المشتريات أن تقوم باختيار المورد المناسب في ضوء عدة اعتبارات أهمها:

- جودة المواد؛
- السرعة في توريد المواد؛
- الشروط التي يضعها المورد للبيع والتسليم والتسديد والخصم؛
- الضمانات التي يضعها المورد؛
- السمعة التجارية للمورد؛
- القدرة الإنتاجية للمورد؛
- الخدمات التي يقدمها مثل الصيانة، تدريب الموظفين.

يحدث أن يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانوا يمارسون قوتهم التساومية على المؤسسة لرفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات والخدمات المشتراة. وبالتالي يستطيع الموردون الأقوياء إعتصار الربحية من صناعة ما غير قادرة على

إسترجاع إرتفاع التكلفة بالأسعار التي تتقضاها. والشروط التي تجعل الموردين أقوياء تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- سيطرة قليل من المؤسسات عليها وتركزها أكثر من المؤسسة التي تباع إليها: يكون الموردون الذين يبيعون إلى مشترين مشتتين قادرين عادة على ممارسة تأثير كبير على الأسعار والجودة.
- عدم الإضطراب إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى: فقوة المساومة لدى الموردين تكون في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة وتقل هذه القوة إذا تنافسوا مع منتجات بديلة.
- ألا تكون المؤسسة زبونا كبيرا للمجموعة الموردة: عندما يبيع الموردون إلى عدد من المؤسسات ولا تمثل مشتريات المؤسسة جزءا كبيرا من المبيعات، يكون الموردون أكثر ميلا لممارسة القوة. وإذا كانت المؤسسة زبونا كبيرا، ترتبط حظوظ الموردين إرتباطا وثيقا بالمؤسسة فإنهم سيحرصون على حمايتها من خلال التسعير المعقول.
- أن يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري : عندما يكون مثل هذا المدخل مهما لنجاح عملية التصنيع أو جودة المنتج، فإن ذلك يزيد من قوة الموردين. وينطبق ذلك على وجه الخصوص عندما لا يكون المدخل قابلا للتخزين، فلا يتمكن المشتري من بناء المخزون.
- تميز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها: التميز أو تكاليف التغيير التي تواجه المؤسسة تحرمها من خيارات تبديل مورد بمورد آخر. وإذا كان المورد يواجه تكاليف التغيير يكون التأثير عكسيا بمعنى آخر أنه لن يتمكن من تغيير المؤسسة وسيتمسك بما لبيع منتجه.
- تشكيل مجموعة الموردين تهديدا مقنعا للتكامل الأمامي: يمكن أن يهدد الموردون بدخول صناعة المؤسسة وإستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات المؤسسات العاملة حاليا في الصناعة وهذا من شأنه أن من يحد قدرة المؤسسة على تحسين الشروط التي تشتري بموجبها.
- عدم قدرة المؤسسة على إستخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي وتوفير إحتياجاتها بنفسها.

### ❖ أصحاب المصالح الآخرون :

هذه القوى السادسة قد أضافها Freeman (1984) إلى جانب القوى الخمس للباحث Porter، وتتمثل هذه القوى في الدولة والنقابات وأي جماعات ذات مصالح في البيئة الخارجية الخاصة بالبيئة التنافسية، وتختلف أهمية تأثير هذه الجماعات من

<sup>1</sup> مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره ، ص67-68 .

مؤسسة لأخرى، ومن صناعة لأخرى.<sup>1</sup>

إن الدولة تستطيع التأثير على كثير من أوجه هياكل الصناعة إذا لم يكن جميعها بصورة مباشرة وغير مباشرة ، فيمكنها أن تكون مشتريا أو موردا ويمكنها أن تؤثر على المنافسة الصناعية عن طريق السياسة التي تعتمدها<sup>2</sup>، كما أنها تملك سلطة إصدار القوانين والتشريعات والإجراءات ( كالضرائب والرسوم، قانون العمل، قوانين حماية البيئة، متابعة وتنظيم المنافسة، الرقابة على الأسعار، المساعدات والدعم...الخ) وكلها تؤثر مباشرة في أنشطة المؤسسة. في بعض الأحيان بإمكانها أن تكون عاملا مساعدا للمؤسسة مما يشجعها على النمو والإزدهار، وأحيانا أخرى تكون كعامل مقيد ومهدد لها، مما قد يؤثر على أرباحها وقدرتها على المنافسة.

تستطيع الدولة أن تتدخل وتؤثر على أي من القوى الخمس المذكورة سابقا حيث تحل تصرفاتها محل ديناميكية السوق في القطاع مما يمكنها أن تعمل على تغيير بيئة التنافس كلية خاصة في الدول النامية التي مازالت تعتمد إقتصادياتها بشكل كبير على توجيه وتدخل من قبل الدولة ويمكن توضيح تأثير هذا التدخل على القوى الخمس المشكلة لبيئة الصناعة كما يلي:

- **شدة المنافسة:** قد تحتاج المؤسسات العاملة في قطاع ما إلى زيادة طاقتها الإنتاجية أو إلى توسيع إستثماراتها، ونظرا لكون هذا الأمر يحتاج إلى الموارد الكافية وكذلك الحصول على ترخيص من طرف السلطات العمومية، فإن التمييز في تخصيص تلك الموارد ومنح الترخيص يؤدي إلى سيطرة وهيمنة مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات على السوق، ومن ثم تنخفض درجة المنافسة، وعلى العكس من ذلك قد تتدخل الدولة وتعمل على خلق نوع من التوازن أو التساوي بين المؤسسات مما يترتب عليه وجود عدد كبير من المنافسين، وبالتالي إزدياد شدة وحدة المنافسة، كما قد تساهم الدولة في إنشاء نوعيات معينة من المؤسسات، كالمشروعات الصغيرة أو شركات القطاع العام، وبإمكانها كذلك تخفيض أو إزاحة مجالات معينة من التنافس من خلال التحكم في الأسعار، وأخيرا تؤثر الدولة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تنخفض حدة وشدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الإنكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص103.

<sup>2</sup> مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص69.

- **حواجز الدخول إلى السوق:** تؤثر الدولة على دخول منافسين جدد إلى السوق، حيث يمكن لها أن تعيق دخول منافسين جدد إلى قطاع من القطاعات من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام وغيرها، كما تستطيع وضع حواجز للدخول بطريقة غير مباشرة من خلال وضع ضوابط الإستخدام وكذلك قوانين حماية البيئة من التلوث وقوانين السلامة وغيرها.

من جانب آخر قد تمنح الدولة تسهيلات للمستثمرين المحليين بالدخول إلى قطاعات معينة من أجل حماية السوق من المنافسة الأجنبية وتقييد الاستيراد وتشجيع الانتاج الوطني للرفع من معدل النمو الإقتصادي والتوجه نحو التصدير وجلب العملة الصعبة ورفع قيمة العملة الوطنية.

- **المنتجات والخدمات البديلة:** تؤثر الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات في السوق وهذا من خلال المقدرة الإحلالية لهذه المنتجات، حيث بإمكانها أن تقوم بإنتاج منتجات بديلة لمنتجات المؤسسات الخاصة العاملة في القطاع، وهذا ما يجعلها تكون كطرف منافس لها.

- **القوة التفاوضية للموردين والعملاء:** تؤثر السلطات العمومية على التفاوضية لكل من الموردين والعملاء، حيث بإمكانها أن تزيد من قوتهم التفاوضية من خلال تقديم الحماية لهم من المؤسسات التي يتعاملون معها في القطاع حيث يمكنها القيام ببعض الإجراءات التي تكون في صالحهم، فمثلا لو قامت الدولة بتقليص عمليات إستيراد الموارد التي تحتاجها المؤسسات، فإن ذلك يزيد من القوة التفاوضية للموردين المحليين حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد قليلة وهذا ما يلزم المشتريين بالشراء من السوق المحلي.

كما سبق، يتضح أن الدولة تعد طرفا أساسيا في البيئة التنافسية للمؤسسات، حيث تشكل تصرفاتها قوة كبرى ومؤثرة في هيكل القطاع وديناميكية المنافسة، ولهذا يجب على المؤسسة عندما تقوم بصياغة الإستراتيجية أن تأخذ بعين الاعتبار دور الحكومة كجهة يمكنها أن تؤثر على مستقبلها وتحدد إستقرارها.

### ت- أهمية دراسة البيئة الخارجية :

تتجلى أهمية دراسة البيئة الخارجية من خلال النقاط التالية:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التنافسية).
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- من خلال دراسة هذه البيئة تتمكن المؤسسة من تحديد الفرص الحالية والمرتقبة وتجنب التهديدات الحالية والمرتقبة.
- من خلال دراسة هذه البيئة تتمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بمواجهة المنافسة والبقاء والتطور وتقوية المركز التنافسي والسيطرة على السوق.

### 2-2-2- البيئة الداخلية :

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي هي المصدر الرئيسي لتولد الفرص والتهديدات عن البيئة الداخلية. ونتيجة لذلك فإن المؤسسة لا تستطيع أن تحوز باغتنام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية، ذلك لأنه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة.

إن الهدف من دراسة عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تتمثل في وظيفة المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق والبحث والتطوير بالإضافة إلى عوامل أخرى، هو تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص التي يجب إنتهازها والتي تسمح بخلق ميزة تنافسية تتغلب بها المؤسسة على تهديدات القوى التنافسية، ويؤكد كل من Johnson و Scholes أن "دراسة وتحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغير البيئي"<sup>1</sup>.

### أ- مفهوم البيئة الداخلية :

من بين التعاريف التي قدمت للبيئة الداخلية يمكن ذكرها كما يلي:<sup>2</sup>

\* البيئة الداخلية تتمثل في " مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية".

\* ويرى Certo (1997) أن "البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة".

### ب- مكونات البيئة الداخلية :

لقد اختلف الباحثون بخصوص مكونات البيئة الداخلية ويعود هذا الاختلاف إلى المدخل المعتمد لتحليل هذه البيئة ويمكن

<sup>1</sup> JOHNSON Gerry, SCHOLES Keven, Op. Cit, P 15.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص283.

ذكر المكونات كما يلي:<sup>1</sup>

\*يرى الباحث Porter (1980) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمؤسسة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي.

\*في حين يرى كل من Narayanan & Nath (1993) أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة يركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي.

\*ووفقاً ل<sup>2</sup> Wheleen & Hunger وعدة باحثين فقد أشاروا إليها بثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة والتي سيتم شرحها كما يلي:

❖ **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يتم من خلاله توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ومن خلاله يتم تفويض السلطة

المناسبة للشخص المناسب وتتحدد شبكات الإتصال وإنسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهو يتشكل من الإدارات الرئيسية والفرعية الموجودة داخل المؤسسة.

❖ **الثقافة التنظيمية:** تم التطرق إليها سابقاً في نماذج الإدارة الإستراتيجية.

❖ **موارد المؤسسة:** وهي تتمثل في الموارد الملموسة والغير ملموسة والتي تعتبر عناصر إستراتيجية مهمة للمؤسسة إذا ما

أحسن التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها بشكل كفوء لتحقيق ميزات وقدرات تمكنها من الإرتقاء والتفوق على

المنافسين، وتعرف الموارد على أنها "مجموع ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية

ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في

نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال".<sup>3</sup>

### 2-3- أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة:

توجد العديد من الأدوات التحليلية المساعدة على صياغة الإستراتيجية وحيارة موقع تنافسي قوي وتحقيق كل أهداف

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص75.

<sup>2</sup> رعد الصرن، مجد صفور، "إستراتيجيات وسياسات التسويق"، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020، ص90. موقع الانترنت: PDF. إستراتيجيات-وسياسات-التسويق/Downloads/7-TECH-SEVEN/Users/C: . تاريخ زيارة الموقع: 2021/12/05.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص81.



المؤسسة.

## 2-3-1- نموذج سلسلة القيمة:

ظهرت فكرة تحليل سلاسل القيمة عام 1985 كطريقة لتوضيح تأثير الأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق قيمة للزبائن، ويعتبر M. Porter هو أول من وضع تعريفا لهذا المصطلح .  
حسب بورتر لا يمكن فهم الميزة التنافسية بالمؤسسة بشكل عام لأن المؤسسة بداخلها أنشطة عديدة، ومن أجل تحليل مصادر الميزة التنافسية يجب على المؤسسة فحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها والأداة الرئيسية لبلوغ ذلك هي سلسلة القيمة، فهذه الأخيرة تحلل أنشطة المؤسسة من أجل فهم سلوك التكاليف وتحديد الجهود التي يجب القيام بها للحصول على الميزة التنافسية.

### أ- مفهوم سلسلة القيمة:

من أهم التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح يمكن ذكرها فيما يلي:

\* عرف بورتر سلسلة القيمة للمؤسسة بأنها " نظام للأنشطة المتداخلة والمتراصة فيما بينها، وحتى تكون الروابط موجودة يجب أن يؤثر نشاط ما في تكلفة أو تمييز نشاط آخر".<sup>1</sup> كما يعتبر هذا المؤلف سلسلة القيمة كأداة قاعدية من أجل تحليل تكاليف المؤسسة، فكل الأنشطة الموجودة فيها والتي تخلق قيمة لها هيكل تكاليف خاص بها وهي مصدر جوهري للحصول على خصائص تفردية.<sup>2</sup>

\* يعتبر Charles. Hill & Gareth بأن "المؤسسة بمثابة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"<sup>3</sup>.

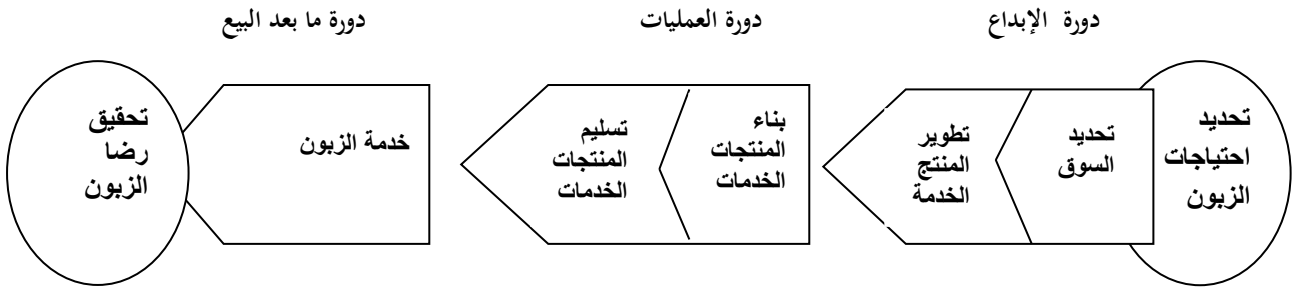
\* وصفها Kaplan بأنها "مجموعة من المراحل المتتابعة تضم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة تؤدي عمليات قادرة على توليد قيمة للزبائن من خلال إنتاج مخرجات ذات قيمة" ، وقد بين Kaplan و Norton هذه السلسلة من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit , P86.

<sup>2</sup>Ibid, P 52.

<sup>3</sup> شارلز و جاريت، مرجع سبق ذكره، ص205.

الشكل رقم (1-32) : مراحل سلسلة القيمة الداخلية



**Source:** Kaplan & Norton, « The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action..Harvard Business School Press, 1996, P96.

من الشكل يتبين لنا أن كل هذه العمليات الداخلية تعتبر حساسة وحاسمة بالنسبة للمؤسسة فهي تساعدها في تحقيق قيمة

تفردية لزيائنها، وفي تحقيق الأهداف المالية. وقد شرح كل من Kaplan و Norton هذه السلسلة كما يلي:<sup>1</sup>

➤ دورة الإبداع: والتي تتضمن:

- تحديد السوق، والمتضمنة:
- ✓ تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيلات الزبائن والأسعار المتوقعة للمنتجات/الخدمات الجديدة المستهدفة.
- ✓ تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، المنتجات/الخدمات الحالية والمتوقعة.
- تطوير المنتج/ الخدمة، والمتضمنة:
- ✓ وهنا على المؤسسة تحديد الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون على شراء منتجاتها/ خدماتها (الجودة، السعر،...الخ).
- ✓ تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات الغير مشبعة للزبائن، ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج.

➤ دورة العمليات: والتي تتضمن:

- بناء المنتجات/ الخدمات: بالإعتماد على دورة الإبداع، فإن المؤسسة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن.
- تسليم المنتجات/ الخدمات: بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات، فإن عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاتها إلى الأسواق.

<sup>1</sup>خالد محمد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص399-400.

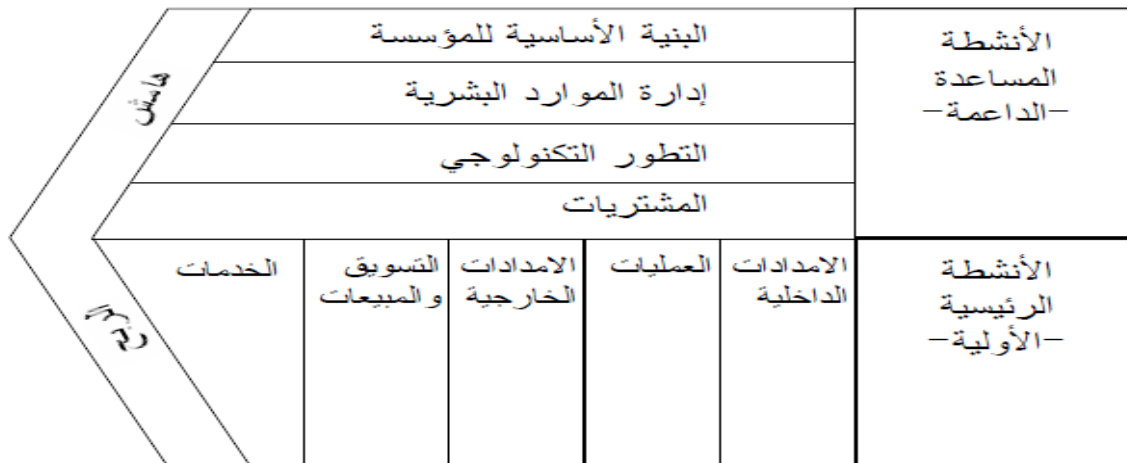
➤ دورة خدمات ما بعد البيع: والتي تتضمن:

- إستقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها.
- معالجة العيوب.
- إدارة عمليات البيع

ب- مكونات سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم المصادر الحالية أو المحتملة للتكلفة وهذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وقد صنفها بورتر إلى مجموعتين رئيسيتين هما الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1-33): مكونات سلسلة القيمة



Source : Porter. M, « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1997, P53.

يظهر الشكل مجموعتين من الأنشطة الداخلية للمؤسسة وهي:<sup>1</sup>

➤ **الأنشطة الرئيسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، ويتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها، ويجب أن تعمل على إبتكار، تصميم، تسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المجموعة الأنشطة التالية :

- **الإمدادات الداخلية:** أو ما يعرف بالأنشطة اللوجيستية، والمتعلقة بنقل وإستلام وتخزين المواد والمدخلات الأخرى

<sup>1</sup>Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P56-61.

اللازمة للنظام الإنتاجي.

- الإنتاج: ويتضمن كل العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة، التغليف، الإختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة التجهيزات والمعدات.
- الإمدادات الخارجية : وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتسليم المخرجات من منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات.
- التسويق والبيع: وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل المنتج من المؤسسة إلى الزبائن ومهمتها تتمثل في التسعير، القيام بالإعلان للمنتج، وإختيار مناطق البيع والتكفل بعملية البيع.
- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للزبون كالصيانة، توفير أو بيع قطع الغيار.
- الأنشطة الداعمة: هي الأنشطة التي توفر المدخلات للأنشطة الرئيسية وهي تمثل الهيكل الأساسي للمؤسسة وهذا بعملها على دعم وتسهيل القيام بالأنشطة الرئيسية، وتشمل على :
  - البنى الأساسية التحتية: وتعرف بالبنى الإرتكازية والتي تتضمن أنشطة مثل : الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي.
  - تسيير الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بإختيار الموارد البشرية، التوظيف، الترقية، الحوافز، تقويم أداء كل نشاط وهذا يجعلها تتغلغل عبر السلسلة ككل.
  - التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية ، المدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل سلسلة القيمة .
  - التموينات: وتشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من مواد أولية ، آلات، قطع غيار، وهي تعمل على ضمان تدفق هذه المدخلات بالكميات والأوقات الملائمة.

2-3-2- المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات:

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

مع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية Core competence والمقارنة المبنية على الموارد، والتي غيرت تطبيق إستراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على الكفاءات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في تسيير وتوجيه الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

### أ- المقارنة المبنية على الموارد:

ظهرت المقارنة المبنية على الموارد من قبل كتاب أمثال Hamel، Barney، Wenerfelt و Prahalad....الح، وهي تركز على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد حيث تشير هذه المقارنة إلى أن جذور الميزة التنافسية نبحت عنها في الواقع داخل المؤسسة.

تقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** عدم تجانس (إختلاف) المؤسسات، تفترض نظرية الموارد أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة و يفسر عدم التجانس هذا امتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها.

✓ **الفرضية الثانية:** نسبية حركية الموارد، و هذا ما يجعل اختلاف الموارد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة، فلا يمكن نقل التكنولوجيا من مؤسسة الى أخرى لأن براءات الإختراع تحول دون سهولة التنقل.

### - جذور مقارنة الموارد:

تعود جذور مقارنة الموارد إلى الباحثة الاقتصادية Edith Penrose والتي قامت بإصدار كتاب سنة 1959 وكانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو وحدود هذا النمو، وقد عرفت المؤسسة كمجموع من الموارد الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو المؤسسة، وانطلاقا من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية طورت نظرية نمو المؤسسات و أكدت أن توفر موارد بشرية و مادية راكدة (Stagnantes) داخل المؤسسة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتجاتهم أو خارجها.

### - تعريف الموارد:

من بين التعاريف التي قدمت للموارد يمكن ذكرها كما يلي:

\* عرف wernerfelt موارد المؤسسة بأنها "كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>BOUNFOUR Ahmed, "Le management des ressources immatérielles", Dunod, Paris, 1998 , P20.

\* يرى Sparno و Samuel أن الموارد تتمثل في "كل ما يمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية"<sup>1</sup>.

\* بالنسبة لBarney فإن موارد المؤسسة تتمثل في "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات و

المعارف... التي تراقبها المؤسسة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها و فعاليتها"<sup>2</sup>.

ويمكن أن نقول أن الموارد هي الركيزة الأساسية لإنشاء أي مؤسسة، فهي تمثل جميع الممتلكات التي تملكها المؤسسة سواء

الملموسة كالمباني، التجهيزات المختلفة، الموظفين، أو غير الملموسة كالمعلومات و المعارف و السمعة... إلخ، و التي تسمح للمؤسسة

بصياغة و تنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من كسب ميزة تنافسية و تعزيز قدرتها التنافسية.

### - تصنيف الموارد:

إستنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد، حيث يرى Barney (2006) أن موارد

المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:

✓ رأسمال مادي: و يتضمن التكنولوجيا، الأراضي، الموقع الجغرافي، المعدات، المواد الأولية... إلخ.

✓ رأسمال مالي: و يشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة... إلخ.

✓ رأسمال بشري: و يتضمن التدريب، خبرات المسيرين و العاملين... إلخ.

✓ رأسمال تنظيمي: و يشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الإتصالات

بين الأفراد، علاقة المؤسسة ببيئتها... إلخ.

وحسب Hofer و Schandler فإن موارد المؤسسة يمكن تصنيفها إلى مالية (التدفقات المالية المتاحة... إلخ)، بشرية

(عدد الأفراد و مؤهلاتهم... إلخ)، مادية (الألات المتاحة، مخزونات، أماكن الإنتاج... إلخ)، تنظيمية (برمجيات، مراقبة

الجودة... إلخ)، تكنولوجية (معارف عملية، براءات إختراع... إلخ)، و يضيف Grant السمعة كمجموعة سادسة و يزيد من

أهمية الموارد غير المادية.<sup>3</sup>

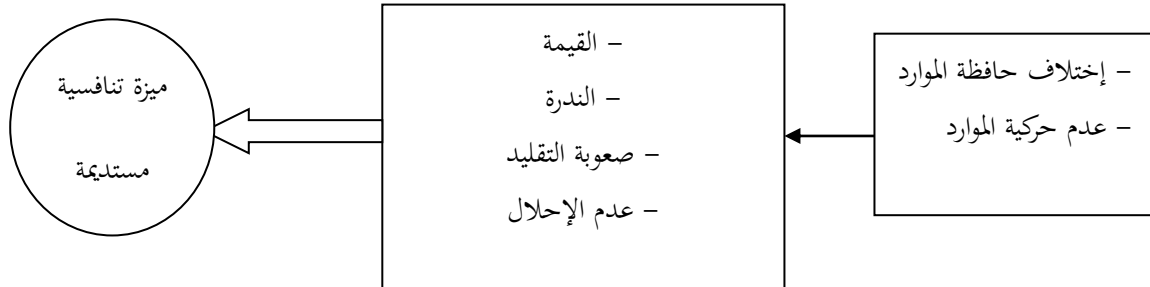
<sup>1</sup>SPARNO Richard , SAMUEL grandval, «Value Creation Trough Innovation », Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris, P38.

<sup>2</sup>GHERRA Sandrine, « Stratégies de développement durable », Revue française de gestion-N°204, Lavoisier, Paris, 2010, P143.

<sup>3</sup>وسيلة بوازيد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، السنة الجامعية 2011-2012، ص48.

إن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تستعمل هذه الموارد في الإستراتيجية التي يتم وضعها والتي من خلالها يتم خلق قيمة للزبون والتي لا يمكن أن يتبعها المنافسون الحاليون أو المحتملون . يمكن إظهار العلاقة ما بين الموارد والميزة التنافسية كما يلي :

الشكل رقم (1-34): العلاقة ما بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة حسب Jay B, Barney



**Source :** Jay.B, Barney, Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol.17, N1, 1991, P57.

من الشكل يتبين لنا أن الموارد المبنية على الفرضيات التي تم ذكرها وتمتلك خصائص مميزة مثل: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، عدم الإحلال، فهذا سيجعلها حتما تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ب- المقاربة المبنية على الكفاءات:

جاءت مقارنة الكفاءات كإمتداد لمقاربة الموارد، وحتى يتم التعرف عليها سيتم تقديم تعريف لها وتصنيفاتها وكيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلالها.

#### - تعريف الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمر صعب.

\* يرى Grant أن "عملية خلق أو إيجاد الكفاءة تتطلب مزج مجموعة من الموارد بإشراك عامل التعلم، والذي يحدث بالتكرار والتجربة"<sup>1</sup>

\* ويعرف Roger Mills الكفاءة على أنها "نموذج متميز وقابل للقياس وهو يشمل السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>GRANT. R. M, « The ressource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », California Management Review, printemps 1991, vol 33N°3 , P114-135.

<sup>2</sup>ROGER Mills, "The Compétences Pocket Book", Management Pocket Book, UK, 2004, P10.

### - تصنيف الكفاءات:

لقد قامت Cecile Dejoux بتصنيف الكفاءات كما يلي:

● **الكفاءات الفردية:** يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية وهي تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة<sup>1</sup>، وعليه فإن هذا النوع من الكفاءات يكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية وهذا ما يؤكد تعريف التالي: " إن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم"<sup>2</sup>، فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا أنه لا يمكن تقييم والحكم على كفاءة فرد معين بصورة عفوية، بل إن ذلك يتم في إطار الوظيفة التي يشغلها الفرد والتي من خلالها يمكن ملاحظته وتقييمه مع الأخذ بعين الاعتبار الصفات والخصائص المتعلقة بمنصب العمل.

● **الكفاءات الجماعية:** إن الكفاءات الجماعية لا تشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة<sup>3</sup>، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والإتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها، بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها.

● **الكفاءات التنظيمية:** تسمى أيضا بكفاءات المؤسسة أو الكفاءات التنظيمية الأساسية أو الكفاءات المحورية، ولقد تم تقديم عدة تعاريف لهذا المصطلح يمكن ذكرها كما يلي:

✓ حسب Décile Dejoux حتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية ينبغي أن تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة ، كما يجب ألا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل و بسهولة<sup>4</sup>.

✓ تعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel و Parahalad بأنها "التعلم الجماعي للمؤسسة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة و إدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات"؛

✓ حسب كل من Hamel و Henne فإن الكفاءات التنظيمية الأساسية (الكفاءات المحورية) تشير إلى "المهارات و

<sup>1</sup> DIETRICH Anne, "Le management des compétences", Vuibert, Paris 2008, P3.

<sup>2</sup> أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، 2006، ص47.

<sup>3</sup> DIETRICH Anne , Op-Cit, P3.

<sup>4</sup> DECILE Dejoux , Op-Cit, P323-324.



الميزات المدركة التي توجه بشكل مباشر نحو تحقيق أعلى مستويات من رضا الزبائن، أو أنها توجه بشكل غير مباشر لتطوير المنتجات و الخدمات المحورية".<sup>1</sup>

✓ كما يمكن تعريفها على "أنها مجموعة متميزة - تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد- من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى".<sup>2</sup>

### ت- إسهامات نظرية الموارد والكفاءات:

لقد قامت هذه النظرية بوضع ستة شروط والتي يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة ما لكي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ويمكن ذكرها كما يلي:

- **القيمة:** يجب أن يكون للمورد أو للكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بإنتهاز الفرص وتجنب التهديدات، ويسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- **الندرة:** يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة وهذا حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.
- **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من إكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

✓ **العلاقة** ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة. ويتمثل هذا الغموض في الإلتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

✓ **المورد** الذي سمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقد إجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، فهي ظواهر إجتماعية يصعب تقليدها.

■ **عدم الإحلال:** بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال وهذا حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات

<sup>1</sup> HAMEL Gary , HENNE Aime , « Competence – Based Competition », John Wiley & Sons Ltd, England, 1994, PP.113.

<sup>2</sup> BOJIN Jacaues, SCHOETTL Jean-Marc, " Les outils de la stratégie", Edition d'organisation, Paris, 2005, P55.

على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

- **الحيازة:** حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.
- **طول الأجل:** يجب أن يساهم المورد أو الكفاءة في إستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الإستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة غياب مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة. إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد تدخلات جديدة في النشاط... ويرى Parahalad و Hamel ،Wernerfelt أن بعض الموارد والكفاءات مدة حياتها غير محدودة، وتزداد قيمتها كلما إزداد إستعمالها.

### 2-3-3- التقارير المالية:

إن دراسة التقارير المالية يعتبر أمر أساسي لفهم وضع المؤسسة الحالي ومعرفة مواصفات تطويرها، وإن بيان حساب النتيجة وميزانية المؤسسة يعتبران وثيقتان ماليتان أساسيتان، فالميزانية تشير إلى موجودات ومطلوبات ورأس المال الخاص للمؤسسة في تاريخ محدد، وأما التقرير عن الأعمال الإقتصادية (الذي يسمى ب"حساب النتيجة") والذي يعتبر أكثر أهمية من وجهة نظر المعلومات التسويقية، فهو يظهر مستوى المبيعات وتكاليف الإنتاج والترويج خلال فترة محددة من الزمن مما يمكن من معرفة ما هي الحسابات التي تكلف كثيرا وتنفص من الأرباح وهذا ما سيدفع المؤسسة نحو الإهتمام بالبحث عن الطرق التي تخفض هذه التكاليف مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في العملية الإنتاجية، كما يمكن إجراء مقارنة بين هذه التقارير للسنة مع السنوات الماضية وهذا حتى تستطيع المؤسسة أن تلاحظ الجوانب السلبية والإيجابية مما يمكنها من وضع الإستراتيجيات المناسبة.

أ- **الميزانية:** هي وثيقة مالية تبين ممتلكات المؤسسة من أصول غير جارية وجارية والتزاماتها تجاه مورديها ومتعاملين آخرين ومن خلال هذه الوثيقة يتم الحصول على النتيجة الصافية والتي تعبر عن تحقيق ربح أو خسارة، كما أنها أداة مهمة يتم من خلالها معرفة الوضع المالي للمؤسسة ومن خلالها يتبين ملخص نشاطها وقوتها ومدى تقدمها عن السنة الماضية وهذا بمقارنة مبالغ الحسابات لهذه السنة مع السنة الماضية أو مع السنوات الماضية. ويمكن توضيح عناصر الميزانية كما يلي:

- **الأصول:** هي كل موجودات وممتلكات المؤسسة وتمثل الجانب الأيمن من الميزانية وتتكون من:

- **أصول الغير جارية:** هي الموجودات التي تمتلكها المؤسسة لمدة تتجاوز 12 شهرا.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

- أصول جارية: هي التي سيتم إستحقاقها أو إستهلاكها أو بيعها خلال 12 شهرا، وتحتوي على:
  - ✓ المخزونات: تحتوي على المواد الأولية التي تستخدم في عملية الإنتاج وعلى المنتجات.
  - ✓ الزبائن: تعبر عن أموال زبائن المؤسسة لقاء مشترياتهم.
  - ✓ الإمكانيات: تحتوي على أموال المؤسسة الموجودة في البنك، الأموال التي تمتلكها نقداً،.....الخ.
- الخصوم: تتمثل في رأس المال الخاص والتزامات المؤسسة إتجاه مورديها، إتجاه البنك، بالإضافة إلى متعاملين آخرين، وهي تمثل الجانب الأيسر من الميزانية وتحتوي على:
  - الأموال الخاصة: يمكن أن نجد فيها:
    - ✓ رأس المال: وهي الأموال المخصصة من طرف الشركاء أو المساهمين، وهو يمثل المقابل الذي تم به شراء التثبيتات والبضائع والمواد واللوازم ووضع الباقي في حساب الصندوق أو حساب البنك الذي تمتلكه المؤسسة وهذه العملية تكون عند بداية حياة المؤسسة.
    - ✓ الإحتياجات: وهي الأموال الناتجة عن الجزء غير الموزع من الأرباح.
    - ✓ النتيجة الصافية: وهي الحساب الذي يستقبل الأرباح أو الخسائر قبل توزيعها.
  - الخصوم الجارية: هي عبارة عن التزامات المؤسسة إتجاه متعاملها وهي مستحقة الدفع خلال 12 شهرا.
  - الخصوم الغير جارية: تتكون من إقتراضات وديون على المؤسسة دفعها إلا أنها مستحقة لفترة تتجاوز 12 شهرا.

### الجدول رقم (1-13): الميزانية الختامية في نهاية السنة

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
	الأموال الخاصة رأس المال احتياجات بالإضافة إلى معلومات أخرى النتيجة الصافية		الأصول الغير جارية التثبيتات المعنوية (مثل البرامج المعلوماتية، براءات الاختراع) التثبيتات العينية (الملموسة) الأراضي المباني
	المجموع		بالإضافة إلى تثبيات أخرى التثبيتات المالية السندات
	الخصوم الغير جارية إقتراضات وديون مالية بالإضافة إلى خصوم غير		

	قروض مالية	جارية أخرى	
	مجموع الأصول الغير جارية	مجموع الخصوم الغير جارية	
	المخزونات الجارية البضائع المواد و اللوازم المنتوج التام الحقوق الزبائن ومدينون آخرون ضرائب الإمكانيات وما يشابهها	الخصوم الجارية موردون ضرائب ديون أخرى	
	مجموع الأصول الجارية	مجموع الخصوم الجارية	
	مجموع العام الأصول	المجموع العام للخصوم	

ب- التقرير المالي الخاص ب"حساب النتيجة":

حساب النتيجة هو وثيقة مالية تبين ملخص للنواتج التي حصلت عليها المؤسسة (بمعنى آخر الحسابات التي تحتوي في جانبها الأيسر على الرقم 7) والتكاليف التي قامت بدفعها (الحسابات التي تحتوي في جانبها الأيسر على الرقم 6)، كما أنه يمثل نتيجة النشاط الذي قامت به المؤسسة لمدة عام كامل وهذا بقيامه بحساب النتيجة الصافية للسنة والتي يمكن أن تكون ربح أو خسارة، كما أنه يتميز عن الميزانية في كونه يظهر مختلف التكاليف التي تقوم المؤسسة بدفعها خلال السنة وهذا يمكنها من مقارنة تكاليف السنة مع تكاليف السنة الماضية مما يتيح لها معرفة أنواع التكاليف التي تكلف كثيرا والتي يجب إعادة النظر فيها.

الجدول رقم (1-14): حساب النتيجة في نهاية السنة

رقم الحساب	البيان	المبلغ (السنة)	المبلغ (السنة السابقة)
70	رقم الأعمال		
72	تغير المخزونات للمنتوج التام والجاري (الإنتاج الثابت + إعانات الاستغلال)		
73	الإنتاج الثابت		
74	إعانات الإستغلال		
	(I)- إنتاج السنة (رقم الأعمال - تغير المخزونات للمنتوج التام والجاري)		

		مشتريات مستهلكة	60
		خدمات خارجية ومستهلكات أخرى	61 و 62
		(II)-إستهلاكات السنة (مشتريات مستهلكة + مستهلكات أخرى)	
		(III)-القيمة المضافة للاستغلال	(II)-(I)
		مصاريف المستخدمين	63
		ضرائب ورسوم ومدفوعات متشابهة	64
		(IV)-فائض الخام للاستغلال	
		(III) - (حساب 63 + حساب 64)	
		نواتج عمليات الأخرى	75
		مصاريف العمليات الأخرى	65
		مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	68
		إسترجاع خسارة القيمة والمؤونات	78
		(V)-نتيجة العملية	
		(IV) + (حساب 75) - (حساب 65) - (حساب 68) + (حساب 78)	
		النواتج المالية	76
		مصاريف مالية	66
		(VI)-نتيجة مالية	(76) - (66)
		(VII)-نتيجة عادية قبل الضريبة	(VI)-(V)
		ضرائب على النتائج العادية	695 و 698
		مجموع نواتج النشاطات العادية (تجمع كل حسابات للنواتج الموجودة أعلاه)	
		مجموع مصاريف الأنشطة العادية (تجمع كل حسابات للمصاريف الموجودة أعلاه)	
		(VIII)-النتيجة الصافية للنشاطات العادية	
		(مجموع نواتج النشاطات العادية - مجموع مصاريف الأنشطة العادية)	
		العناصر الغير العادية (نواتج)	77
		العناصر الغير العادية (تكاليف)	67
		(IX)-النتيجة الغير العادية	(77)-(67)
		(X)-النتيجة الصافية للسنة	(IX)+(VIII)

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

إن تقرير "حساب النتيجة" المتعلق بالمؤسسة يختلف بشكل كبير عن تقرير "حساب النتيجة" أو تقرير (بيان) الأعمال الاقتصادية المطبق في مجال تجارة التجزئة لاسيما فيما يتعلق بقسم: "الكلف الأساسية للمنتجات التي تم بيعها"، فالمتجر لا يدفع مصاريف كثيرة مقارنة بالمؤسسة ويمكن إظهار هذا الإختلاف في المثال الذي سيتم ذكره كما يلي:<sup>1</sup>

الجدول رقم(1-15): جدول تقرير حساب النتيجة في متجر متخصص ببيع الألبسة الرجالية في 31-12-1995.

المبلغ	البيان
(300) ألف دولار	(1) المجموع الصافي للمبيعات
(-175) ألف دولار	(2) الكلفة الأساسية للمنتجات المباعة
(125) ألف دولار	(3) إجمالي العائدات (1) - (2)
(-100) ألف دولار	(4) النفقات
(25) ألف دولار	(5) الربح الصافي (3) - (4)

إن النفقات الموجودة في الجدول تضم رواتب إداري المتجر والإنفاقات على شراء لوازم المكتب الإداري والنفقات الثابتة مثل الإيجار والخدمات الهاتفية والتأمينات..... الخ، وهذا الجدول يتم وضعه في 31-12 من كل عام.

### 2-3-4- دراسة السوق:

يعتبر الزبون سر بقاء ونجاح كل مؤسسة وبمآنها تعيش في ظل بيئة غير مستقرة ويتواجد فيها منافسون كثر فهي حتما ستقوم باللجوء للطرق التي تؤدي بها إلى كسب رضاه وولائه، ومن بين هذه الطرق هي دراسة السوق.

إن دراسة السوق تسمح بجمع المعلومات حول حاجيات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، كما يتم من خلالها معرفة مدى تطور المبيعات والمشتريات وأيضاً معرفة المبيعات المحققة من طرف المؤسسات المنافسة، تحليل المنافسة الحالية، معرفة مركز المنتج في السوق.

### أ- تعريف دراسة السوق:

لقد قدم العديد من المتخصصين في التسويق تعاريف لدراسة السوق ويمكن ذكر أهمها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جون سو ندرز، غاري أرمسترونغ وفيرونيك بونغ، "التسويق - تطوره - مسؤوليته الأخلاقية - إستراتيجية"، الجزء الأول، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، سوريا، دمشق، 2002، ص 180.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

- لقد عرف كل من Debles و Teysonniere gramont دراسة السوق بأنها: "مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للإستفادة أساسا من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر".
- تعرف دراسة السوق حسب Claude Demaure كما يلي: "مجموعة من الأدوات والتقنيات، التي تسمح بالبحث عن المعطيات الكمية والكيفية عن سوق معينة، وتحليلها بهدف مساعدة رجل التسويق على إتخاذ القرار التسويقي المتعلق بسلعة أو خدمة حالية أو متوقعة في السوق".
- تعرف أيضا دراسة السوق حسب Mohamed Seghir Dgtili على أنها: "التحليل الكيفي والكمي لسوق معينة، وهذا يعني تحليل الطلب أو العرض الفعلي أو المحتمل، لسلعة أو خدمة من أجل إتخاذ القرار".
- وتعرف دراسة السوق حسب Rapport of the définition comittee بأنها: "تجميع وتسجيل وتحليل وتقرير لكل الأعمال المتعلقة بنقل وبيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".
- حسب منصور فهمي فإن دراسة السوق: "تشمل كل نشاط يتعلق مباشرة بالكشف عن المعلومات الخاصة بالسوق، وهذا يتراوح بين الدراسة البسيطة وحتى تحليل الإحصائيات المنشورة".
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن دراسة السوق عبارة عن أداة مهمة لجمع المعلومات التي تخص أهم التطورات التي تحدث في السوق والتي على أساسها يتم إتخاذ القرارات التسويقية المناسبة وفي الوقت المناسب.

### ب- أهداف دراسة السوق:

إن المؤسسة تقوم بدراسة السوق من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ جمع المعلومات المتعلقة بالمستهلكين الفعليين أو المحتملين مثل صفاتهم، دخولهم، دوافعهم الشرائية.... إلخ.
- ✓ معرفة مركز منتج المؤسسة في السوق.
- ✓ معرفة مزايا منتجات المنافسين.
- ✓ معرفة درجة المنافسة الحالية والمرتبقة.
- ✓ معرفة إتجاهات الأسعار في الماضي والحاضر ومحاوله توقع إتجاهها في المستقبل.

<sup>1</sup> إبراهيم بلحيمر، "أسس التسويق"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص60.

✓ إكتشاف الفرص التسويقية المتاحة.

ت- أنواع الدراسة السوقية:

هناك عدة أنواع للدراسة السوقية والتي يمكن ذكرها كما يلي:

ت-1- الدراسة الوثائقية:

إن البحث عن المعلومات يبدأ من دراسة الوثائق الموجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهي تحتوي على دراستين وهما دراسة المصادر الداخلية ودراسة المصادر الخارجية.

- دراسة المصادر الداخلية:

منذ مدة طويلة تعتبر هذه الدراسة الأداة الوحيدة لتحليل الأسواق<sup>1</sup>، ويتم الوصول إليها بشكل سريع لأنها تتم فقط داخل المؤسسة، وهي تعتبر دراسة غير كافية لأنها لا تسمح بمواجهة المؤسسة مع السوق الحقيقي أو بيئتها<sup>2</sup>. وتحتوي هذه المصادر على ما يلي:<sup>3</sup>

➤ قسم المحاسبة: يقدم المعلومات التالية:

✓ "حالة الصحة المالية" للمؤسسة، وهذه المعلومة تسمح بمعرفة قدرتها على تمويل مشروع تجاري.

✓ موردي المؤسسة.

➤ القسم التجاري: يسمح بالحصول على المعلومات التالية:

✓ المبيعات بالحجم والقيمة.

✓ المبيعات حسب القطاع الجغرافي (المدينة، منطقة، بلد معين).

✓ المبيعات حسب قناة التوزيع.

✓ المبيعات حسب الزبون.

✓ الملفات التجارية للزبائن.

إن الهدف من عملية جمع هذه المعلومات هو معرفة التطورات التالية:

<sup>1</sup>VANDERCAMMEN Marc, « Etudes de marches –Méthodes & Outils », De boeck supérieur sa, 5e édition, Paris, 2018, P76.

<sup>2</sup> FOURNIS. Y, « Les études de marché », Dunod, Deuxième édition, Paris, 1989, P15.

<sup>3</sup> DEMEURE Claude, « MARKETING », DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, P49.



➤ تطور المبيعات وفقا للمنتج:

من المهم أن تقوم المؤسسة بتحليل المبيعات وربحية كل منتج أو مجموعة من المنتجات، والحصول على هذه المعلومات إلى جانب المعرفة بتطور منحى حياة المنتج، يسمح في كثير من الحالات بالتحسين الفوري لوضع الشركة:

- ✓ إزالة المنتجات التي تحقق ربح منخفض أو خسارة،
- ✓ تطوير المنتجات التي تحقق أعلى ربح ،
- ✓ البحث عن إستبدال أو تحسين المنتجات التي تقترب من مرحلة التشبع في السوق.

➤ تطور المبيعات حسب قناة التوزيع: وهنا يتم معرفة تطور:

- ✓ المبيعات المباشرة لكبار المستخدمين ؛
  - ✓ المبيعات المباشرة لكبار تجار التجزئة ؛
  - ✓ المبيعات المحققة من قبل تجار الجملة وتجار التجزئة.
- هناك معلومات أخرى يتم معرفتها مثل:
- ✓ تقسيم الزبائن حسب الأهمية،
  - ✓ تقسيم الطلبات حسب القيمة المتوسطة،
  - ✓ عائد العروض،
  - ✓ أنشطة المندوبين التجاريين،
  - ✓ العائد المحقق من ترويج المبيعات.

إن دراسة الإحصاءات الداخلية للمؤسسة تمثل أداة مناسبة للتحليل وهي تسمح للمسؤول التسويقي بإتخاذ القرار بشأن

الإستراتيجية المستقبلية مثل:

- وضع التنبؤات الإجمالية؛
- تحديد الأفعال التي يجب القيام بها لزيادة حصة السوق؛
- تغيير شبكات التوزيع؛
- تغيير مجموعة من المنتجات؛

➤ زيادة عدد نقاط البيع؛

➤ زيادة عدد البائعين؛

➤ تغيير الأسعار والخصومات.

### - دراسة المصادر الخارجية:<sup>1</sup>

إن المعلومات الخارجية يتم العثور عليها خارج المؤسسة والهدف من جمعها هو تحقيق ما يلي:

➤ معرفة التطور الإجمالي للسوق أو بيئة المؤسسة من ناحية الزمن ومن ناحية المكان (وهنا يتم تقسيم السوق حسب المنطقة

الجغرافية، حسب قناة البيع، حسب طبيعة المنتجات، حسب قطاع النشاط المهني)؛

➤ قياس تطور المؤسسة مقارنة بالمنافسة ومعرفة موقعها التنافسي، وهذا الأخير يحدد من خلال حساب الحصة السوقية

للمؤسسة ومن خلال مقارنة هذه الحصة مع حصص منافسيها المباشرين ومنافسيها الذين ينتجون منتجات بديلة.

هناك العديد من الهيئات تنشر أرقاماً من المحتمل أن تستخدم في دراسة السوق، وهي تقوم بهذا العمل في إطار مهمتها العادية

المتعلقة بنشر المعلومات، ويمكن ذكر البعض منها كالاتي: الديوان الوطني للإحصائيات، الوزارات أو الإتحادات المهنية، الغرف

التجارية والصناعية، كما أن هذه الهيئات توفر معلومات إحصائية متعلقة بمجالات مختلفة: تحليلات إقتصادية، دراسات ظرفية

والتي يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة للباحث، ومن بين الوسائل التي يتم اللجوء إليها للحصول على هذه المعلومات هي: مقال،

تقرير، الأنترنت، قرص مدمج CD-Rom.

### ت-2- الدراسة السوقية النوعية:

إن هذه الدراسة تعمل على البحث عن المعلومات المعمقة وهذا من خلال محاولتها فهم وتفسير المواقف والسلوكيات

للمستهلك مثل: معرفة الدوافع وراء الميل والإلتزام بالتوجه نحو علامة تجارية أو منتج. غالباً ما يتم إجراء هذه الدراسة من قبل

متخصصين في علم النفس أو علم الاجتماع.<sup>2</sup>

هناك على العموم ثلاثة أنواع من الدراسات النوعية وهي تتمثل في:

- المقابلات الفردية:<sup>1</sup> وهي تتم ما بين المحاور (أخصائي إجتماعي نفسي) والشخص المراد القيام معه المقابلة، وهي تتطلب توفير

الخصائص التالية:

<sup>1</sup>Marc VANDERCAMMEN, Op-Cit, P81.

<sup>2</sup> REVELLI Carlo, « Intelligence stratégique sur internet », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, P141.

➤ خلق جو ملائم للمناقشة وهذا من أجل التمكن من القيام بالتشخيص المعمق؛

➤ إستخدام إستبيان مشكل من أسئلة واضحة وأغلبيتها مفتوحة وبسيطة الفهم.

وتحدر الإشارة إلى أن المقابلات الفردية شكلت 22% من أساليب جمع المعلومات في فرنسا في عام 2005.

- **المقابلة الجماعية:** وتتم من خلال جمع مجموعة صغيرة من الأفراد يقدر عددهم حوالي 10 أشخاص ويطلب منهم التعبير عن موضوع معين وهي تتم لمدة 1 ساعة. هذه المقابلة هي أكثر إنتاجية من المقابلة الفردية لأنها تسمح بمناقشة المواضيع، القيام بالتشخيص، طرح أفكار جديدة، تحقيق الابتكار والإستشراف.<sup>2</sup>

### - الملاحظة :<sup>3</sup>

يتم هنا ملاحظة السلوك الحالي ونتائج السلوك السابق، ولا يتم فيها توجيه الأسئلة أو إجراء المقابلات، وتمتاز هذه الطريقة في أنها موضوعية ودقيقة وتستبعد المؤثرات الذاتية والتميزات الشخصية التي تخص مفردات البحث وهي تقوم بتسجيل ما يحدث فعلا في السوق.

يمكن إستخدام الملاحظة مثلا في تقييم أداء رجال البيع التابعين للمؤسسة، وهذا من خلال قيام الإدارة بإرسال شخص أو أشخاص من العاملين لديها ومتخفين في صورة مشترين عاديين لملاحظة سلوك أفراد البيع أو لعمل جولات شرائية في محلات المنافسين لمعرفة أسعارهم، والميزة الرئيسية لأسلوب الملاحظة في البحوث أنه يعتمد على تسجيل السلوك الفعلي وعدم الإعتماد على الإستماع للقول.

وتتم عملية الملاحظة بطرق مختلفة منها: الملاحظة الشخصية وهي تعمل على تسجيل الملاحظة خطيا، ويمكن القيام بالملاحظة كذلك من خلال إستخدام الكاميرات المتحركة.

### ت-3- الدراسة السوقية الكمية:

إن هذه الدراسة تقيس الآراء أو السلوكيات،<sup>1</sup> وهي تنتج معلومات ذات طابع إحصائي، كما أن لها العديد من التابعين وهذا بسبب أنها تتبع منهج عقلائي وقابل للقياس، ويعتبر إستطلاع الرأي (Le sondage) الأداة الكمية الممتازة ويمكن القيام بها بإستخدام عدة طرق:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> DEMEURE Claude, Op-Cit, P54.

<sup>2</sup> DEMEURE Claude, Op-Cit, P56.

<sup>3</sup> إبراهيم بلحيمر، مرجع سبق ذكره، ص68.

- التحقيق (l'enquête) بإستخدام الهاتف.
- التحقيق بإستخدام الإتصال المباشر (الشارع، غرفة المقابلات،....إلخ).
- العينة الدائمة (Les panels): وتتمثل هذه الطريقة في أخذ عينة من الأفراد والقيام بإجراء معهم مقابلات لعدة مرات وإستخدام نفس الطريقة لجمع المعلومات.
- مقاييس Baromètres: هو تحقيق يتم إجراؤه على فترات منتظمة وعلى عينة غير دائمة، بمعنى آخر العينة يتم تجديدها في كل مرة إلا أن الإستبيان وطريقة الإدارة لن يتم تغييرهما.<sup>3</sup>

### - خطوات إجراء إستطلاع الرأي:

حتى يتم تطبيق إستطلاع الرأي على أرض الواقع لابد من المرور بالخطوات التالية:

#### ➤ تحديد مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه: "مجموع الفئات التي لها علاقة بموضوع البحث، وتجمعها صفة واحدة وخصائص مشتركة، والتي يمكن أن يكون لديها البيانات المطلوبة، وقد تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يقطنون بمنطقة جغرافية معينة، أو الأفراد الذين لهم نفس المهنة أو أولئك الذين يستهلكون منتوجا معيناً،....إلخ"<sup>4</sup>، ويمكن تعريفه كذلك على أنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث و تشترك في صفة معينة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها".<sup>5</sup>

#### ➤ تحديد حجم العينة:

لا يمكن تطبيق أسلوب إستطلاع الرأي على جميع أفراد المجتمع وذلك بسبب حجمه الكبير، ولهذا يجب تحديد عينة أو عدد معين من هذا المجتمع والتي ستمثله وستكون بديلا له، ويمكن تعريف العينة على أنها: "المجموعة المختارة من قبل الباحث

<sup>1</sup> DEMEURE Claude, Op-Cit, P60.

<sup>2</sup> REVELLI Carlo, Op-Cit, P142.

<sup>3</sup> DEMEURE Claude, Op-Cit, P77.

<sup>4</sup> إبراهيم بلحيمر، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>5</sup> تاوتي عبد العليم، "دراسة سوق خدمة إتصالات الهاتف النقال في الجزائر -الفترة من 2000 إلى 2005 -"، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ، 2006 ، ص47.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

و القدرة على تمثيل المجتمع المبحوث تمثيلا صحيحا من حيث الخصائص و الصفات"<sup>1</sup>، كما تعرف كذلك بأنها: "جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع الدراسة موضوع الإهتمام، حيث يشترط أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقا لهذا المجتمع"<sup>2</sup>. ويعتبر تحديد حجم العينة الملائم أمر أساسي لإجراء الدراسة الكمية فهو بإمكانه التأثير على دقة النتائج، ففي حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة بعيدة عن الواقع فهذا سيؤدي إلى فشل هذه الدراسة ولن تتمكن المؤسسة من القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين أدائها وتلبية حاجات و رغبات الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.

➤ جمع البيانات: بعد تحديد حجم العينة، أصبح من الضروري الآن إعداد الإستبيان والذي يتيح جمع البيانات المطلوبة، والطرق التي يتم إستخدامها في هذه المرحلة هي:<sup>3</sup>

✓ جمع البيانات وجها لوجه (المقابلة المباشرة): يمكن القيام بها بطريقة تقليدية أو بواسطة كمبيوتر.

✓ جمع البيانات عن طريق الهاتف.

➤ معالجة و تحليل البيانات المجمعة: يتم القيام بها بمساعدة برنامج خاص مثل Excel والذي يسمح بالحصول على نسب مئوية ورسومات بيانية تسهل عملية التحليل والخروج بنتائج تحقق أهداف الدراسة.

➤ تقديم النتائج: بعد الإنتهاء من تحليل البيانات، يقوم الباحث بتحديد النتائج التي تم التوصل إليها وصياغة التوصيات والتي يجب أن تكون منطقية وقابلة للتنفيذ العملي.

### 2-3-5- مصفوفة SWOT:

من أجل التعرف على هذه المصفوفة فإنه سيتم إعطاء ولو فكرة موجزة عن ما يعنيه التحليل الإستراتيجي SWOT وسيتم أيضا التعرف على مكوناته.

#### أ- تعريف التحليل الإستراتيجي SWOT:

يطلق على هذا التحليل بالرمز "SWOT" وهذا اختصارا للحرف الأول من كل عنصر من العناصر التالية: "Strengths, Wegknes et Opportunities, Threats" وباللغة العربية هي بالترتيب "نقاط القوة، الضعف والفرص، التهديدات"، ومن أهم التعاريف التي وضعت من قبل المهتمين بهذا المجال يمكن ذكرها كما يلي:

<sup>1</sup> ثامر البكري، "بحوث التسويق -أسس و حالات-"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص332.

<sup>2</sup> تاوتي عبد العليم، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>3</sup> DEMEURE Claude, Op-Cit, P66-67.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- عرف Wright وزملاؤه التحليل الإستراتيجي SWOT بأنه " هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة"<sup>1</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أنه حدد التحليل من خلال البيئتين الداخلية والخارجية ومن خلال ما تحتويه كل بيئة، والهدف من ذلك مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية.

- وكان كلا من Pearce & Robinson قد وصفا تحليل SWOT بأنه " تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، والإستراتيجية هي التي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما"<sup>2</sup>. ويلاحظ في هذا التعريف أن هذان الباحثان أضافا على التعريف السابق أن التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وبشكل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وهذا ما يسمح بالخروج بإستراتيجية نظامية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المسطرة.

- أما Davies فقد وصف تحليل SWOT بأنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"<sup>3</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أنه حدد مفهوم التحليل بشكل أوسع حيث ربطه بأنه أداة تخطيطية مع البيئة المتغيرة، وحدد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المستقبلية، وبهذا التحديد يعطي للمؤسسة رؤية إستراتيجية مستقبلية. وبناء على ما تم إستعراضه من تعاريف للتحليل الإستراتيجي نستنتج أن التحليل الإستراتيجي هو أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية الموجودة في البيئة الخارجية، وبهذا التحليل تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تمثل التوافق ما بين البيئتين ومن خلالها يتم تعزيز نقاط القوة والفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.

### ب- مكونات التحليل الإستراتيجي SWOT:

إن التحليل الإستراتيجي SWOT يتكون من نقاط القوة والضعف ويتم تحديدهما من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ويتكون كذلك من الفرص والتهديدات ويتم تحديدهما من خلال تحليل البيئة الخارجية. يمكن التفصيل أكثر في هذه المكونات كما يلي:

<sup>1</sup> WRIGHT Peter et Al. »Strategic Management : Concepts And Cases », 3rdED., Prentice Hall International, U. S. A, 1996, P.77.

<sup>2</sup> PEARCE II John. A. , ROBINSON. Jr. Richard. B, "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, And Control", 5<sup>th</sup> ED, Richard D. Irwin Inc, Boston, 1994, P 175.

<sup>3</sup> DAVIES Mark. A. P. « Understanding Marketing », 1st ED, Prentice-Hall, Europe, U. K., 1998, P.15.

### – الفرص البيئية:

تتبع الأهمية التي تلازم الفرص من خلال إرتباطها بمصير المؤسسات وإن اغتنام تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة. لقد تم تعريف الفرصة بتعريفات كثيرة، وسوف يتم التطرق لبعضها لإعطاء صورة واضحة عن هذا المصطلح كما يلي:

\* عرفها قاموس Websteris بأنها "مجموعة متوافقة من الظروف المواتية للهدف بالوقت المناسب"<sup>1</sup>، يلاحظ هنا بأن الفرصة ما هي إلا ظروف إيجابية تناسب الهدف من أجل تنفيذه ليحقق النتائج المرجوة.

\* وعرفت الفرصة من قبل Rowe وزملاؤه بأنها " أي موقف موات في بيئة المؤسسات"<sup>1</sup> ومن خلال هذا التعريف يتوضح لنا أن الفرصة هي ظرف إيجابي يلائم نشاط المؤسسة ومن خلال استثماره يعزز موقعها التنافسي في البيئة التي تعمل فيها.

\* وعرفها كل من Higgins & Vincze بأنها "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها أو تجاوز هذه الأهداف"<sup>2</sup>. ومن خلال التمعن في هذا المفهوم يلاحظ أن الفرص هي ظروف ليست فقط إيجابية بل تقع خارج المؤسسة وهي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة مسبقا وأيضا تحقق أهداف جيدة لم تكن مسطرة لها مسبقا.

ويستخلص من التعاريف السابقة أن الفرصة هي موقف أو فكرة أو ظرف يتناسب إيجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين، يمكن أن تكون فكرة لتقوم المؤسسة بتحويلها إلى خدمة، منتج أو موقف ما يمكن إستثماره لتحسين الموقف التنافسي لها.

وحسب وجهة نظر Micheal M. Robert إتجاه الفرص، فإنه يجب على المؤسسات عندما تريد أن تستجيب لفرصة

شعرت بوجودها أن تسأل نفسها أربعة أسئلة شديدة الأهمية وذلك لكي تتجنب الفرص الزائفة، وهي:<sup>3</sup>

- هل هذه الفرصة تنتهك غايات المؤسسة أو رسالتها؟
- هل هذه الفرصة تتناقض مع القوة الدافعة الحالية؟
- هل هذه الفرصة تستلزم من المؤسسة بأن تتعلم ميدانا جديدا متكاملا؟
- هل هذه الفرصة تلي المستلزمات المالية في المؤسسة؟

<sup>1</sup> ROWE Alan. J et Al, " Strategic Management: A methodological Approach", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesly Publishing Co. Inc., U. S. A., 1994, P.199.

<sup>2</sup> HIGGINS James. M, VINCZE, Julian. W, "Strategic Management : Text And Cases", 4<sup>th</sup> ED., Saunders College Publishing, U. S. A, 1989, P.65.

<sup>3</sup> HIGGINS James M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.65.

### – التهديدات البيئية:

قبل الدخول في تعريف التهديد يجب الإشارة إلى حقيقة مفادها أن الفرص والتهديدات وجهان لعملة واحدة، ومثلما تعد الفرص القطب الموجب، فإن التهديدات تعد القطب السالب. وحيثما وجدت الفرص توجد التهديدات، وما يمثل المؤسسة فرصة فهو لا بد أن يكون تهديداً للمؤسسة أخرى. ومن أهم التعاريف التي قدمت للتهديد يمكن ذكرها كما يلي:

\* عرف التهديد من قبل قاموس Websteris بأنه هو "المؤشر الخطر وشيك الوقوع أو إيذاء...الخ تهديد الحرب"<sup>1</sup>.

\* وعرف من قبل كل من Higgins & Vincze بأنه "عوامل خارجية يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

\* وعرف التهديد من قبل Rowe وزملاؤه بأنه "أي موقع غير موات في بيئة المؤسسات يكون قوة ضارة لإستراتيجياتها"<sup>3</sup>، أي أن التهديد هو خطر على الإستراتيجية التي تسير عليها المؤسسة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقاً.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التهديد هو موقف، أو وضع، أو موقع يؤدي التجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسار المؤسسة أو إلحاق الأذى بها، مما يجعلها غير قادرة على الوصول إلى المراكز التي تنوي الوصول إليها. ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التهديدات للمؤسسة، فضلاً عن المنافسين الحاليين وقوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو الموردين، تغير البرامج المعلوماتية المستخدمة لمعالجة معلوماتها، المنتجات البديلة....الخ.

يساعد تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة على إختيار الإستراتيجية الملائمة التي تحسن موقعها التنافسي وتكسبها أفضل مكانة تنافسية. كما أن عملية تحديد الفرص والتهديدات يجب أن تكون بصفة مستمرة، وذلك لأن البيئة الخارجية غير ثابتة مما يستدعي مراقبتها بشكل مستمر حتى يمكن للمؤسسة مواكبة التغير من خلال إغتنام الفرص المتولدة وتحاشي التهديدات التي تعيق مسارها. ويجب دائماً أن لا يغيب عنها بأن عدم القيام بالبحث وإستغلال الفرص سترك المجال مفتوحاً حتى يستغلها المنافسون وتنقلب إلى تهديد مباشر لها.

### – نقاط القوة:

يجب توضيح المقصود بنقاط القوة والضعف حتى تكتمل صورة الجانب الثنائي من تحليل (SWOT) ولهذا سيتم التطرق

<sup>1</sup> NEUFELD Victoria, GURALNI David. B, Op-Cit, P.134.

<sup>2</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.65.

<sup>3</sup> ROWE Alan. J & et. Al., Op-Cit, P.199.



لبعض التعاريف التي قدمت لنقاط القوة كما يلي:

\* تم تعريف نقاط القوة من قبل Sharplin بأنها "صفات ومؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم"<sup>1</sup>. ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أن نقاط القوة هي مميزات تنفرد بها المؤسسة عن بقية المنافسين، وهي التي سوف تمنحها ميزة تنافسية عليهم.

\* أما كل من Higgins & Vincze فقد عرفا نقاط القوة بأنها "هي القدرات والأوضاع الداخلية الإيجابية، والتي هي عند مستوى يكفي لجعل المؤسسة قادرة على إكتساب ميزة إستراتيجية في سعيها لتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>. وهذا يعطي بعد آخر لنقاط القوة ألا وهو أن تلك النقاط يجب أن تكون بمستوى معين، وهذا المستوى يجب مقارنته مع مستويات المؤسسات المنافسة حتى يمكن الاعتماد عليه في بناء الميزة التنافسية التي سوف تدعم المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها.

\* قد حددا كل من Pearce & Robinson مفهوم نقاط القوة بأنها "مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين وإحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها"<sup>3</sup> فنقاط القوة تمثل مورد يسمح للمؤسسة بتلبية إحتياجات السوق. ويمكن استخلاص تعريف شامل لنقاط القوة كما يلي: "هي مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين".

### - نقاط الضعف:

تعد نقاط الضعف الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية ولهذا يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية لمعالجة نقاط ضعفها، ومن بين التعاريف التي قدمت إليها يمكن ذكرها فيما يلي:

\* تم تعريف نقاط الضعف من قبل Sharplin بأنها "صفات خاصة بالمؤسسة تجعلها أقل فاعلية مقارنة مع أمثالها من المؤسسات"<sup>4</sup>، من هذا التعريف يتبين أن نقاط الضعف لها تأثير مباشر على فاعلية المؤسسة نتيجة تأثيرها في أنشطتها من خلال إعاقتها في تحقيق الغايات المرجوة منها.

\* أما Higgins & Vincze فقد عرفا نقاط الضعف بأنها "أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي

<sup>1</sup> SHARPLIN Arthar, « Strategic Management », Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1985, P.190.

<sup>2</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P.64.

<sup>3</sup> PEARCE II John . A, ROBINSON. Jr. Richard. B, Op-Cit, P176.

<sup>4</sup> SHARPLIN Arthar, P190.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

أو أنها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>. يلاحظ أنهما أعطيا مفهوما أوسع لنقاط الضعف، فهي ليست فقط أوضاع مؤثرة على نشاط المؤسسة في الماضي والواقع الذي تعيش فيه بل وأيضا في المستقبل من خلال التأثير على أهدافها المستقبلية.

\* عرف Pearce & Robinson نقاط الضعف بأنها "قصر أو محدودية في الموارد أو المهارات والتي تعيق إعاقاة قدرة أداء المؤسسة الفعال"<sup>2</sup>. يلاحظ من هذا التعريف أن نقاط الضعف لا تكون فقط نتيجة خلل في أنشطة المؤسسة وإنما نتيجة محدودية الموارد أو المهارات وهي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

\* عرف Thompson نقاط الضعف الرئيسية بأنها "هي التي تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

ويمكن استخلاص تعريف شامل لنقاط الضعف بأنها قدرات وموارد تكون بمستوى أقل مما عند المؤسسات المنافسة وهذا ينعكس سلبا على تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة بالشكل المرجو والمرغوب.

### ت- نموذج مصفوفة SWOT:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لا بد من القيام بتحليل وتقييم هذه المكونات الأربعة، ولما يتم مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية وتحليلها فإنه سيتم الخروج بأربعة خلايا ويمكن ذكرها كما يلي:

- **الخلية الأولى:** تعد أكثر الأوضاع ملائمة، وذلك لوجود فرص بيئية عديدة وتوفر نقاط قوة عديدة تمكن المؤسسة من السعي نحو تلك الفرص ولهذا سوف تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو.
- **الخلية الثانية:** تتوفر على نقاط قوة عديدة ولكن في ذات الوقت يلاحظ أن المؤسسة تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسية وهنا يتوجب على المؤسسة رسم إستراتيجيات تمكنها من إستخدام نقاط القوة الحالية من أجل التصدي للتهديدات وتجنب وقوعها في أزمة.
- **الخلية الثالثة:** المؤسسة هنا تملك فرصا سوقية كبيرة يتوجب عليها إستثمارها في معالجة نقاط الضعف الداخلي. إذن، الإستراتيجية الأفضل للمؤسسة في هذه الخلية هي تبني الإستراتيجية العلاجية.
- **الخلية الرابعة:** فهي تعد أكثر الأوضاع سوءا، وذلك نظرا لوجود تهديدات بيئية عديدة ووجود نقاط ضعف تقيد

<sup>1</sup> HIGGINS James. M, VINCZE Julian. W, Op-Cit, P-65.

<sup>2</sup> PEARCE II John. A, ROBINSON. Jr. Richard. B, Op-Cit, P 176.

<sup>3</sup> THOMPSON John. L, « Strategic Management : Awareness And Change », 3rd ED., International Thomson Publishing Co., U. K, 1997, P224.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

المؤسسة من مواجهة تلك التهديدات. ويجب على الإستراتيجية هنا أن تكون دفاعية، وذلك من خلال معالجة نقاط

الضعف ومواجهة التهديدات. يمكن تلخيص كل هذه الخلايا في الشكل التالي:

الجدول رقم (1-16): مصفوفة SWOT

		التحليل الداخلي	التحليل الخارجي
نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية		
<p>الخلية الثالثة</p> <p>إستراتيجية علاجية</p> <p>التغلب على نقاط الضعف الداخلية من خلال إستغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل).</p>	<p>الخلية الأولى</p> <p>إستراتيجية هجومية</p> <p>إستخدام نقاط القوة من أجل جذب وإستغلال والإستفادة من الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد).</p>	الفرص البيئية المتاحة	
<p>الخلية الرابعة</p> <p>إستراتيجية دفاعية</p> <p>تقليل نقاط ضعف المؤسسة لتفادي المخاطر الخارجية.</p>	<p>الخلية الثانية</p> <p>إستراتيجية التنوع</p> <p>استخدام نقاط قوة المؤسسة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.</p>	التهديدات البيئية الخارجية	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل"، دار وائل

للنشر، 2007، ص328.

يمكن تقديم بعض الأمثلة عن نقاط القوة ونقاط الضعف التي تملكها المؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجهها في الجدول

التالي.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم(1-17):العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة (القوة، والضعف، الفرص، والتهديدات)

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة.</li> <li>- التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.</li> <li>- القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.</li> <li>- إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي.</li> <li>- التوطن بين الشركات المنافسة.</li> <li>- النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.</li> <li>- إظهار تكنولوجية جديدة.</li> <li>- أمور أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل.</li> <li>- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>- البطء في نمو السوق.</li> <li>- تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</li> <li>- المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.</li> <li>- زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>- زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.</li> <li>- نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين.</li> <li>- تغير حاجات وأذواق المستهلكين.</li> <li>- تغيرات ديمغرافية معاكسة.</li> <li>- أمور أخرى.</li> </ul>
القوة الداخلية	الضعف الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنافس الحوري.</li> <li>- ملائمة الموارد المالية.</li> <li>- قناعة المشترين جيدة بمنتجات المؤسسة.</li> <li>- قائد سوقي معروف.</li> <li>- هناك تصور إستراتيجي للمواقع المالية.</li> <li>- عزل الضغوط التنافسية القوية.</li> <li>- تكنولوجيا ملائمة.</li> <li>- ميزة في التكاليف.</li> <li>- حملة إعلانية جيدة.</li> <li>- الوصول إلى إقتصاديات الحجم.</li> <li>- مهارات إنتاجية مبدعة.</li> <li>- إدارة ناجحة.</li> <li>- إمتلاك المنظمة موقع متميز على منحى الخبرة.</li> <li>- إمكانات تصنيع جيدة.</li> <li>- مهارات تكنولوجية مثالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجه الإستراتيجي غير واضح.</li> <li>- التسهيلات شبه معدومة.</li> <li>- نقص في الخبرة والعمق الإداري.</li> <li>- أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية.</li> <li>- معاناة مع المشاكل العملية الداخلية.</li> <li>- فشل في مجال البحث والتطوير.</li> <li>- خط الإنتاج ضيق جدا.</li> <li>- تصور سوقي ضعيف.</li> <li>- شبكة توزيع ضعيفة.</li> <li>- مهارات تسويقية دون المستوى.</li> <li>- عدم القدرة على تمويل إحتياجات التغير الإستراتيجي.</li> <li>- تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.</li> <li>- أمور أخرى.</li> </ul>

Source : Thompson, A. A., and A. J. Strickland., Strategic Management, 9th. Ed, Richard D. Lrwin Company, 1996., pp.93.

ومن خلال ما سبق، فإن إختيار الإستراتيجية يستمد أساسا من نتائج تقويم مصفوفة SWOT، والمؤسسة التي لم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة والضعف، والفرص والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر، ولهذا يجب عليها أن تقيم و تتمن الفرص والتهديدات وتحدد نقاط القوة والضعف حتى تتمكن من ضمان ولاء الزبون وتحقيق أرباح في المستقبل.

### 2-3-6- أدوات تحليل الأنشطة الصناعية<sup>1</sup>:

تضم هذه المجموعة العديد من الأدوات التي يتم بموجبها تحليل النشاط الصناعي للمؤسسة وفق اعتبارات كثيرة ومتعددة، يمكن أن نشير إلى بعضها كالآتي:

#### أ- مشروع تأثير الأرباح بإستراتيجية التسويق (Profit Impact of Market Strategy- PIMS):

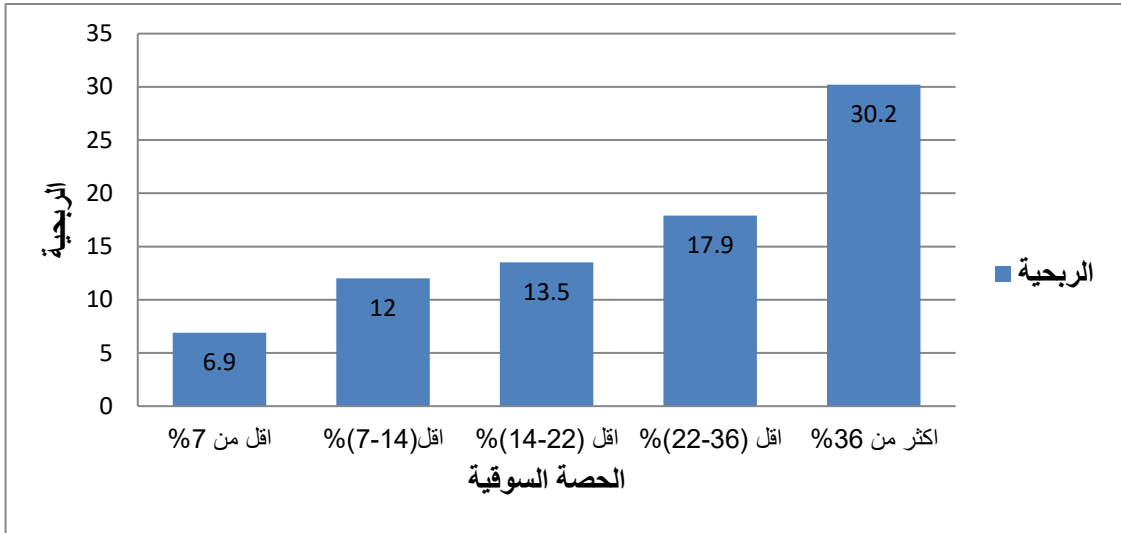
يمكن لهذه الطريقة أن تساعد المؤسسة في صياغة إستراتيجياتها آخذة بعين الاعتبار كل منتج من منتجاتها على إنفراد أو جميع هذه المنتجات بمحافظ إستثمارية متنوعة، ويعتبر مشروع PIMS من الطرق المعقدة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات الصناعية الكبيرة، وهو مشروع طموح تم تطويره بمبادرة من مؤسسة General Electric بالتعاون مع Harvard Business School في بداية السبعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين فقد تم إغناء هذا المشروع من خلال مساهمة العديد من المؤسسات في العالم الغربي، ويشمل اليوم هذا المشروع على أكثر من 4500 نشاط صناعي مختلف.

إن أصل المشروع هو إعتقاد وتحليل أسباب النجاح والفشل لمجموعة منتجات المؤسسة وتحديد ما هو القانون الذي يقود إلى نمو السوق والذي يساعد المسؤولين في خياراتهم الإستراتيجية، ولهذا الغرض تم بناء نموذج الهدف منه تحديد المتغيرات المؤثرة على ربحية المنتجات. لقد تم في إطار هذا المشروع إيجاد عدد كبير من العلاقات من قبل Schoefler، Buzzell، Heany، ويمكن الإشارة إلى بعضها كالآتي:

- هناك علاقة إيجابية بين الحصة السوقية والربحية يوضحها الشكل الموجود في الأسفل.
- هناك علاقة عكسية بين كثافة الإستثمار والربحية يوضحها الشكل الموجود في الأسفل.

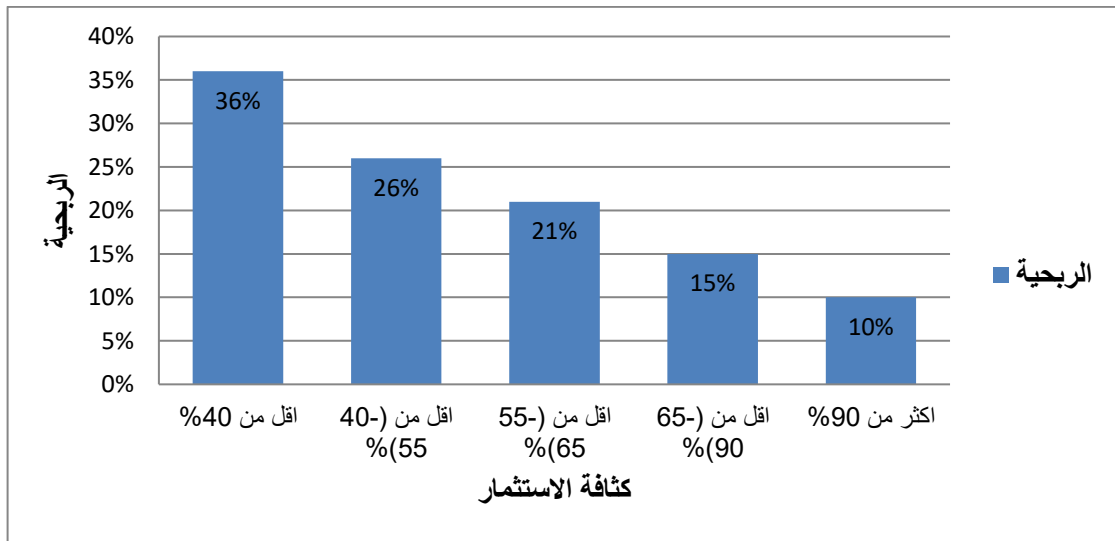
<sup>1</sup> طاهر محسن، منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 357-366.

الشكل رقم (1-35): العلاقة بين الحصة السوقية والربحية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 359.

الشكل رقم (1-36): العلاقة بين الإستثمار والربحية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 359.

وكمحصلة عامة، تم إيجاد تأثير مهم وإيجابي بين العديد من المتغيرات التي تحويها إستراتيجية التسويق وأرباح المؤسسة. إن الحصة السوقية النسبية، معدل نمو السوق، حجم السوق، الإعلان والتوزيع تلعب دورا مهما في تحقيق الأرباح والمؤسسات تتفاوت وفق هذه الإعتبارات التسويقية. ونتائج هذه الدراسة سمحت بتبيان المعايير الذين أثروا بنسبة 80% في نجاح أو فشل المؤسسات، وهم كالتالي:

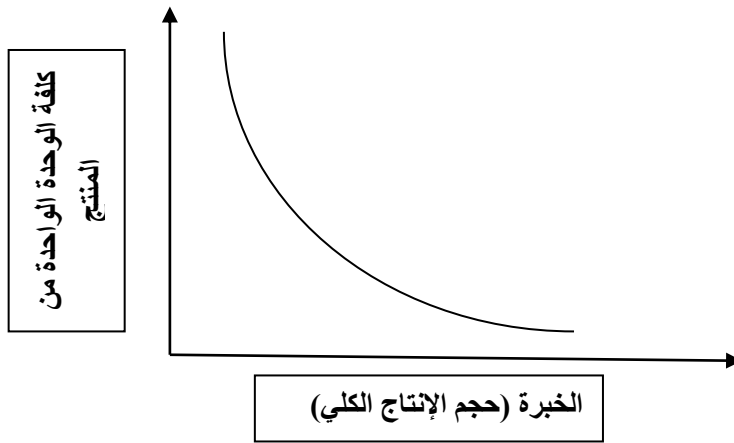
✓ الكثافة الرأسمالية

- ✓ الإنتاجية
- ✓ نمو السوق
- ✓ الموقع في السوق
- ✓ جودة المنتجات
- ✓ الإبداع
- ✓ الضغط على التكاليف
- ✓ رحلة بناء موقع جيد والحصول على الأرباح

ب- منحني الخبرة:

لقد تم دراسة ظاهرة منحني الخبرة منذ سنة 1925 عندما لاحظت فرق العمل في تصنيع الطائرات أن الوقت اللازم في تجميع الطائرة ينخفض كلما كان عدد الطائرات المجمعة كبيرا، وبعد ذلك حاولت مجموعة بوسطن الإستشارية دراسة هذه الظاهرة على أنشطة أخرى من خلال ملاحظة خطوط الإنتاج ، حيث لاحظوا أن الوقت اللازم ينخفض كلما زادت وتيرة الإنتاج. ويعرض الشكل التالي هذه العلاقة.

الشكل رقم (1-37): منحني الخبرة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 361.

يعرض هذا الشكل العلاقة بين حجم الإنتاج وكلفة الوحدة الواحدة من المنتج، وقد تم تسمية هذه العلاقة منحني الخبرة. ويعرض الشكل منحني خبرة (70%) بمعنى كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض التكاليف بنسبة (30%) وهذا الارتفاع في

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

الانتاج والإنخفاض في التكاليف يدعى بإقتصاديات الحجم.

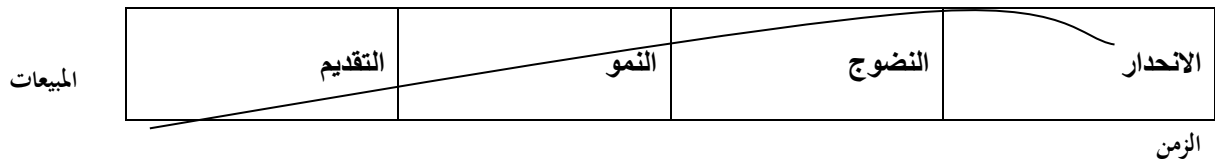
إن الخبرة تؤثر في العديد من العوامل من بينها: سرعة نمو عمليات الإنتاج وتحقيق الكمية المطلوبة، حيث أن تكرار نفس العمل يساهم في تخفيض الوقت اللازم لإنجازه، أما العامل الثاني فهو تحسين إجراءات الإنتاج بفضل تكرار إنجاز العمل، أما العامل الثالث والأخير فيتمثل في إعادة تعريف المنتج بطريقة تجعل من عملية صنعه أكثر وضوح وسهولة. إن مجمل هذه العوامل تساهم في زيادة خبرة المؤسسات وتجعل منها مختلفة في إطار هذه الخبرة.

### ت- دورة حياة المنتج:

إن دورة حياة المنتجات توضح أسلوب تبني المؤسسات للتجديد والإبداع وتعطي طبيعة تطور مبيعات منتج معين، في ضوء الزمن منذ دخوله إلى السوق وحتى لحظة إنحداره. ففي بداية دخول المنتج إلى السوق تكون المبيعات قليلة بسبب عدم معرفة المستهلكين بالمنتج، وتزداد المبيعات كلما زادت المعلومات عن المنتج إلى أن تصل إلى مرحلة النضج، حيث تبدأ المبيعات بالتباطؤ لتظهر منتجات جديدة أو تحسينات على المنتج القائم وإلا سيكون مصيره الإنحدار.

أصبحت دورة حياة المنتج وسيلة مهمة للتحليل الاستراتيجي، حيث يلاحظ أن الاستراتيجيات المختارة تختلف باختلاف وجود المنتج في دورة الحياة، ويعرض الشكل الموالي خلاصة موجزة عن دورة حياة المنتج والإستراتيجيات المناسبة لها.

الشكل رقم(1-38): دورة حياة المنتج وبعض الخصائص الملازمة والإستراتيجيات الملائمة.



الخصائص

المبيعات	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
تنخفض	قليلة	تبدأ بالتزايد	تصل إلى أعلى مستوى	تنخفض
منخفضة للمستهلك الواحد	مرتفعة للمستهلك الواحد	وسط للمستهلك الواحد	منخفضة للمستهلك الواحد	منخفضة للمستهلك الواحد
تنخفض الأرباح	خسارة	تعادل	أرباح	تنخفض الأرباح
المتأخرون	الرياديون	أوائل المتبنيين	الغالبية العظمى	المتأخرون
تنخفض	قليلة	تتزايد	تستقر ثم تتنافس	تنخفض

### الأهداف

تقليل النفقات	زيادة الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	التعريف بالمنتج وتجربته
---------------	---	---------------------	-------------------------



الاستراتيجيات

المنتج	تقديم المنتج الأساسي	تحسين وإضافات	تنويع العلامات و الأشكال	التخلي عن الأصناف الضعيفة
السعر	الكلفة عالية	التغلغل بالسوق	التنافس	تخفيض السعر
التوزيع	إنتقائي	مكثف	شمولي	إنتقائي والإستغناء عن المنافذ غير المرجحة
الإعلان	تعريف أجزاء معينة من السوق للمنتج	تعريف كامل السوق للمنتج	التركيز على تمييز المنتج عن المنافسين	تخفيض تكاليف الإعلان
ترويج المبيعات	تشجيع تجربة المنتج	الإستفادة من الطلب المتزايد	زيادته لتشجيع عملية الإنتقال إلى المنتج الجديد	خفضه إلى أدنى معدل ممكن

الأولويات للأنشطة	التقديم	النمو	النضج	الإندثار
	البحث والتطوير	الإنتاج	التسويق والتوزيع	الأنشطة المالية

Source : KOTLER Philip, « Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control », New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994, P 373.

يتوضح الخط المتعرج للعمر الزمني للمنتج في هذا الشكل وهو يشير إلى تغير حجم المبيعات ويتألف من أربعة مراحل:

✓ مرحلة طرح المنتج في السوق ؛

✓ مرحلة النمو؛

✓ مرحلة النضج ؛

✓ مرحلة التدهور.

وبالإضافة إلى هذه المراحل يمكن القول أن المنتج قبل ما يتم طرحه في السوق يمر بعدة مراحل والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- مرحلة العنور على الأفكار: الهدف منها هو إعداد وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، فكل منتج هو في الأصل عبارة عن فكرة.

- مرحلة إختيار الأفكار: تهدف إلى إكتشاف الإقتراحات المفيدة وإهمال الإقتراحات الغير مفيدة، وهذا الإختيار يكون على أساس معايير خاصة بالمؤسسة. مثلا تشير نتائج أحد الإستفتاءات التي أجريت على مديري أقسام البحث العلمي أنه من بين

100 فكرة جديدة هناك 39 منها تنتمي إلى العملية التقنية، و 17 إلى المراحل الأخيرة لإنتاج المنتج، و 8 منتجات جديدة تطرح في السوق و واحد فقط (أي المنتج) ينبغي الإستيلاء عليه.<sup>1</sup>

- **مرحلة الإنتاج والتسويق التجريبي:** يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجربة إنتاج المنتج وتسويقه قبل البدء في إظهاره على نطاق واسع في السوق، وتعرض هذه المرحلة ردود فعل المستهلكين إتجاه المنتج الجديد وإذا كانت هذه الردود إيجابية فستكون الدافع للإستمرار في الإنتاج.

إن مرحلة التسويق لعينة قليلة من المنتج وهذا قبل طرحه في السوق تعتبر مهمة وضرورية للمؤسسة، فمثلا مؤسسة "أونيليفر" إتخذت قرار الحفاظ على إجراء التسويق في طرح وإشباع السوق الأوروبية لمسحوق الغسيل "بوير" وأنفقت من أجل هذا مئتي مليون جنيه إسترليني، وبعد ذلك قامت بإنفاق سبعين مليون جنيه لسحب المسحوق بعد سنة من طرحه في السوق وهذا بسبب الضرر الذي لحقه بالألبسة.<sup>2</sup>

- **مرحلة الإنتاج:** وهي المرحلة التي يتم فيها بدأ عملية الإنتاج الفعلي للمنتج. وفي هذا الوقت يكون حجم المبيعات مساويا للصففر، وأما النفقات فتزداد كلما إقتربنا من المراحل النهائية للعملية الإنتاجية.

### - مرحلة الطرح في السوق:

تبدأ مرحلة طرح المنتج من اللحظة الأولى لظهوره في السوق. تكون الأرباح في هذه المرحلة سلبية أو غير كبيرة نتيجة المبيعات غير الكبيرة والنفقات العالية على التوزيع وتنشيط الترويج لأنه لا بد من إعلام الزبائن عن المنتج الجديد وإعطائهم الفرصة لتجريبه، كما يتم الإنفاق من أجل جذب الموزعين وهذا لتوسيع تواجد المنتج. كما تتطلب هذه المرحلة إستثمار الكثير من الأموال من أجل تكوين وتدريب قوة البيع.

حسب KOTLER Philip وآخرون<sup>3</sup> يمكن للمؤسسة أن تختار ما بين أربع استراتيجيات للإنتلاق آخذة بالحسبان السعر والترويج والتي يمكن ذكرها كما يلي:

<sup>1</sup>فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق- السلع والأسعار-"، الجزء الرابع، ترجمة مازن نفاع، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترويج، سوريا، 2003، ص 89.

<sup>2</sup>فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق- السلع والأسعار-"، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>3</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, « Marketing Management », 12ème édition, Publié par Pearson Education France, Paris, 2006, P 373.

- إستراتيجية الإختراق (التغلغل) السريع **Une stratégie de pénétration rapide**: تتم هذه الإستراتيجية بوضع سعر بدائي منخفض على المنتج الجديد وفي الوقت ذاته القيام بتنشيط الترويج بشكل جيد. وهذا التكتيك يضمن غزواً أكثر سرعة وإنتشاراً في السوق مما يسمح بالإستيلاء على أعلى حصة سوقية. وهذا التكتيك مهم في تلك الحالات التي تكون فيها السوق كبيرة، الزبائن المحتملون حساسين إتجاه الأسعار، وجود منافسة قوية محتملة وكلفة الإنتاج الوحودية تنخفض بقوة كلما إرتفع حجم الإنتاج.
- إستراتيجية "إزالة النخبة" السريعة **Une stratégie d'écémage rapide**: تتطلب هذه الإستراتيجية طرح المنتج بسعر عال ونفقات مهمة لتنشيط الترويج، وهي مبررة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تواجه منافسة محتملة ووجود زبائن مستعدين لدفع السعر المرتفع مقابل المزايا الموجودة في المنتج.
- إستراتيجية الإختراق التصاعدي **Une stratégie de pénétration progressive**: في هذه الإستراتيجية يتم طرح المنتج بسعر بدائي منخفض وهي تتطلب نفقات متدنية لتنشيط الترويج. هذه الإستراتيجية تكون ملائمة وناجحة عندما لا تسمح الأمور المالية بإنفاق مبالغ ضخمة على طرح المنتج وعندما يكون السوق واسع والزبائن حساسين إتجاه السعر. فعلى سبيل المثال، طبقت مؤسسة "دل أند دان" إستراتيجية التوغل القوي في السوق لتسويق معدات الكمبيوتر عالية الجودة بمساعدة قنوات التوزيع التي لا تتطلب نفقات كبيرة مثل إستلام الطلبات بالبريد وقد حققت نجاحاً، بينما مؤسسات أخرى مثل IBM و"كومباك" و"آبل" و غيرهم من المنافسين الذين يتاجرون بواسطة محال التجزئة، لم تستطع عرض منتجاتها بأسعار مؤسسة "دل آن دان".
- إستراتيجية "إزالة النخبة" التصاعدي **Une stratégie d'écémage progressif**: ويتم فيها طرح المنتج بسعر عال والقيام بدفع نفقات متدنية لتنشيط الترويج وهذا ما سيسمح بتحقيق أرباح كبيرة ونفقات عامة منخفضة خاصة وأن في هذه المرحلة يكون فيها عدد المنافسين قليل. فعلى سبيل المثال قامت مؤسسة "إنتل" بطرح برامج للكمبيوتر في السوق لا توجد عند المنافسين ما سمح لها بطرح منتجها بسعر مرتفع في البداية وعندما تبدأ سرعة المبيعات تتباطأ والمنافسون يقومون بتهديدها بطرح برامج مشابهة، فإن "إنتل" ستقوم بتخفيض الأسعار لجذب المزيد من الزبائن والذين تناسبهم هذه الأسعار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق- السلع والأسعار-"، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص249.

– مرحلة النمو: هي فترة الغزو السريع للسوق حيث يحدث فيها نمو سريع لحجم المبيعات مما يسمح بتحقيق أرباح عالية. كما يتم في هذه المرحلة إستمرار الزبائن الأوائل بالشراء، ويبدأ الزبائن الجدد بإقتفاء أثرهم لسماعهم كلام إيجابي عن المنتج. وفي هذه المرحلة يظهر المنافسون بسبب الأرباح العالية المحققة. وللحفاظ طويلا على معدل عال من المبيعات تطبق المؤسسات عدة إستراتيجيات منها:<sup>1</sup>

- تحسين جودة المنتج؛
- إدخال صفات جديدة على المنتج؛
- إيجاد نماذج جديدة؛
- فتح قطاعات جديدة من السوق وقنوات جديدة للتوزيع؛
- الإعتماد على الإشهار بهدف إقناع الزبون وليس فقط للشهرة وهذا حتى يتم تعزيز تفضيل العلامة التجارية؛
- خفض الأسعار تدريجيا وهذا من أجل جذب الزبائن الأقل ثراءا.

– مرحلة النضج: في هذه المرحلة يتباطأ حجم المبيعات أو يبقى ثابتا والأرباح تكون عالية فهي تبلغ حدها الأقصى. وهذه المرحلة تستمر عادة أكثر من المراحل السابقة وتضع مديري التسويق أمام مشكلات جديدة ولذا فهي تتطلب مضاعفة تدابير تنشيط الترويج وهذا حفاظا على حصصها السوقية المكتسبة. كما يخرج منها المنافسون الضعفاء ويبقى فقط الأقوياء وهذا ما يجعل حجم المبيعات يقل والأرباح تنخفض.

وحتى يتم النجاح في هذه المرحلة لا بد للمؤسسة أن تقوم بتطوير منتجها حتى تلي الإحتياجات المتغيرة للزبائن وهذا من خلال إجراء عدة تغيرات سواء في السوق، في المنتج، في المزيج التسويقي والتي يمكن التطرق إليها كما يلي:

- إحدات تغيرات في السوق:<sup>2</sup> يتم من خلال القيام بدراسة إمكانيات توسيع السوق والأخذ بعين الإعتبار المكونين

للمعادلة التجارية : حجم المبيعات = عدد المستخدمين X معدل الإستخدم، ومن خلال هذه المعادلة يتم توسيع

السوق برفع حجم المبيعات والذي يتحقق برفع عدد المستخدمين للمنتج أو رفع معدل الإستخدم أو كلاهما.

هناك ثلاث طرق لزيادة عدد المستخدمين:

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, Op-Cit, P 376.

<sup>2</sup>Ibid, P 378.

- ✓ إقناع غير المستخدمين للمنتج. هنا يتم الهجوم بإتجاه الزبائن المحتملين. فعلى سبيل المثال تقوم مؤسسة Air France بتطوير شحنتها كمحاولة لإقناع قطاعات جديدة بمزايا النقل الجوي مقارنة بوسائل النقل الأخرى.
- ✓ إختراق قطاعات جديدة. يمكن إيجاد قطاعات جديدة جغرافية، إجتماعية- إقتصادية، ديمغرافية وما إلى ذلك. فعلى سبيل المثال قامت مؤسسة "جونسون أند جونسون" بمحاولة بيع الشامبو المخصص للأطفال إلى الكبار.
- ✓ ربح الزبائن في وسط المنافسة. وهذا يتحقق بإنتقال الزبائن الحاليين بإتجاه العلامة التجارية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال تحاول مؤسسة Pepsi-Cola بشكل دائم بإقناع الزبائن لمؤسسة Coca-Cola بتغيير العلامة التجارية. وبالنسبة لمعدل الإستخدام، يمكن زيادته بثلاث طرق:
- ✓ زيادة عدد مرات الإستخدام. والذي يتأتى ببذل الجهد لمضاعفة فرص الإستهلاك. فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تتصل بالجملات من أجل نشر وصفات لمنتج غذائي اليقطين وهذا من أجل زيادة استهلاك هذا المنتج.
- ✓ زيادة مستوى الاستهلاك. وهذا يتم من خلال تشجيع الزبون على شراء المنتج بكمية كبيرة في كل مرة يقوم بشراءه. مثلاً تقوم مؤسسة مختصة في إنتاج الياغورت بوضع المنتج في علب ذات سعة 140 غ بدل من 125 غ المستخدمة من قبل العلامات التجارية الأخرى.
- ✓ مضاعفة إستخدامات المنتج. يمكن للمؤسسة أن تكتشف وتعزز إستخدامات جديدة للمنتج. فمثلاً شجعت العلامة التجارية St Marc الزبائن على إستخدام منظفات الغسيل لتنظيف الجينز وليس للجدران فقط.
- **تغيرات المنتج:** تستطيع المؤسسة أن تغير من صفات المنتج مثل الجودة والصفات التقنية أو الأسلوب كي تجذب زبائن جدد. فيمكنها:<sup>1</sup>
- ✓ تحسين جودة المنتج من خلال ضمان إستمرارية إستخدامه وسلامته أو السرعة والذوق. فمثلاً مؤسسة "كلوب ميد" تعرض نوعاً جديداً من الإستحمام لرجال الأعمال، وأما مؤسسة "فولفو" فتحسن من سلامة سياراتها.
- ✓ تحسين أسلوب وجاذبية المنتج فمثلاً يقوم منتجو المواد الغذائية بإدخال الروائح والألوان والعناصر المكونة الجديدة وهذا لإحياء الطلب الاستهلاكي.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق- السلع والأسعار"، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص122-123.

■ تغيير المزيج التسويقي: يمكن للمؤسسة أن تقوم بزيادة المبيعات من خلال تغيير عنصر أو عدة عناصر من المزيج التسويقي، فمثلا يمكنها أن تقوم ب :

✓ تخفيض الأسعار لجذب زبائن جدد وحتى زبائن المنافسين؛

✓ تنشيط الترويج لتوسيع إنتشار العلامة التجارية وهذا من خلال عقد صفقات البيع بالتقسيط للتجار أو للزبائن، الجوائز والمسابقات، تقديم البطاقات التي تعطي الحق بالحصول على حسم (تخفيض في السعر) وهذا في حالة شراء كمية كبيرة من المنتج أو في المناسبات الاجتماعية؛

✓ إضافة قنوات توزيع جديدة كإستخدام محل خاص بها بدون اللجوء للوسيط وتقوم المؤسسة بنفسها بالترويج النشط لعلامتها التجارية؛

✓ إضافة خدمات أكثر كمالا وتقدما والتي تجعل حياة الزبون أكثر راحة وسهلة.

- مرحلة التدهور أو الانحطاط: هي مرحلة يحدث فيها إنخفاض وتدهور في حجم المبيعات ويمكن أن يكون هذا التدهور بطيئا أو سريعا ولهذا تلجأ المؤسسة في هذه المرحلة إلى تقليص إنتاجها وتقليص حملة الإعلان والإشهار وجعلها في المستوى الضروري للحفاظ على الزبائن الحاليين. ويرجع هذا التدهور لأسباب عديدة نذكر منها التقدم التقني، تغير أذواق المستهلكين ونمو المنافسة بالإضافة لأسباب أخرى، ويتم إكتشافه بواسطة التحليل المنتظم لإتجاهات المبيعات، حصة السوق، النفقات والأرباح. تواجه المؤسسة خمسة خيارات إستراتيجية في هذه المرحلة:

■ الإستمرار في الإستثمار من أجل تعزيز مركزها التنافسي. تستطيع المؤسسة أن تقرر إعادة إحداث مواقع لمنتجها المتدهور متأمة من جديد إعادة نقلها إلى مرحلة النمو. فعلى سبيل المثال، عندما تقلصت مبيعات بطاطا شيبس مؤسسة "فريتولاي" إلى 50% بالمقارنة مع معدل المبيعات في الثمانينات قامت باتخاذ عدة إجراءات لاستعادة مكانتها السوقية، فهي غيرت من صورة البطاطا-شيبس بمضاعفة حجمها بمرتين وإستبدلت الشكل وغيرت اللون وقد حققت من هذا التغيير إيرادات هائلة؛

■ الحفاظ على مستوى الاستثمار الحالي إلى أن تستقر السوق. يمكن للمؤسسة أن تدعم منتجها وهذا على أمل أن يترك كل المنافسين هذا النشاط. فعلى سبيل المثال، حصلت مؤسسة "بوكنز أند غامبل" على أرباح جيدة باستمرارها في بيع وإنتاج الصابون، في الوقت الذي قرر فيه المنتجون الآخرون التوقف عن إنتاجه؛

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- عدم الإستثمار في القطاعات الغير مربحة وهذا لصالح "المنافذ" المربحة؛<sup>1</sup>
  - "الحصاد". تقوم المؤسسة هنا بالحد من التكاليف إلى الحد الأقصى حتى تتمكن من جني المحصول الأخير والأرباح الأخيرة من هذا المنتج المتدهور؛
  - إذا كان القرار المتخذ ينص على وقف إنتاج المنتج المتدهور والضعيف فإنه يمكن بيعه لمؤسسة أخرى أو التخلص منه وإهماله في حالة ما إذا أصبحت نفقاته تفوق إيراداته.
- ويعرض الشكل الموالي الإستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها ودورة حياة هذه المنتجات أو الأعمال.

الشكل رقم (1-39): الإستراتيجيات المعتمدة في إطار تأثير الموقع التنافسي للمؤسسة أو منتجاتها ودورة حياة هذه

### المنتجات أو الأعمال حسب A. D. Little

دورة الحياة	التقديم	النمو	النضج	الإحداار
الموقع التنافسي				
مهيمن			التطوير	
قوي		طبيعي		
مفضل			الإنتقاء و التطوير	
متدني				
ضعيف		إستراتيجيات الانكماش (التراجع)		إستراتيجيات الإنسحاب والتصفية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 365.

مما سبق يتبين لنا أن كل منتج يملك عمرا زمنيا خاصا به، فأول مرحلة ينطلق منها هذا العمر الزمني هو مرحلة العثور على الأفكار لإنتاج المنتج الجديد، من ثم تأتي مرحلة اختيار الأفكار الجيدة، تليها مرحلة القيام بالإنتاج والتسويق التجريبي وبعدها تأتي مرحلة الإنتاج الفعلي. ثم تأتي مرحلة طرح المنتج في السوق والتي تتميز بنمو بطيء للمبيعات وأرباح متدنية وهذا بسبب التطور البطيء لسلوك المستهلك والتوزيع التدريجي للمنتج. وفي حالة قبول ونجاح المنتج في السوق يمر إلى مرحلة النمو والتي يحدث فيها نمو سريع لحجم المبيعات ومضاعفة الأرباح، وخلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة من أجل الحفاظ على المستوى العالي للمبيعات

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, Op-Cit, P 382.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

طويلا بإجراء عدة تحسينات على المنتج، إختراق قطاعات وقنوات توزيع جديدة والقيام بتنشيط الترويج من أجل زيادة تفضيل علامتها التجارية. ثم تأتي مرحلة النضج، حيث يتباطأ نمو حجم المبيعات وتستقر الأرباح، وتبحث المؤسسة هنا عن إستراتيجيات إبداعية و هذا عن طريق إعادة إحياء نمو المبيعات من خلال إحداث تغيير في السوق، تغيير المنتج و المزيج التسويقي. وفي الأخير، يدخل المنتج مرحلة من التدهور حيث تنخفض المبيعات والأرباح، وفي هذه المرحلة فإن مهمة المؤسسة تكمن في إكتشاف هذه المرحلة وإتخاذ القرار المناسب سواء بالإستمرار في إنتاج المنتج أو التوقف عن إنتاجه أو بيعه لمؤسسة أخرى. إن استخدام المؤسسة للعمر الزمني للمنتج يسمح لها بمعرفة كل مرحلة يمر بها منتجها وهذا من أجل القيام بالإجراءات اللازمة من أجل المحافظة على زبائنها والإستمرار في جذب زبائن جدد والحصول على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي قوي.

### ث- تحليل عامل النمو:

إن اختيار الإستراتيجية وصياغتها ووضعها موضع التنفيذ ينطلق من الإجابة على سؤالين رئيسيين، يتعلق الأول بطبيعة السوق/ الأسواق التي تعرض فيها المنتجات، أما الثاني فيحدد مختلف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها. إن تحليل هاذين البعدين يعطي تصورا عن طبيعة الإستراتيجيات المصاغة من قبل المؤسسات. هنا قد تقوم المؤسسة بالتغلغل بقوة بالسوق الحالية أو تقليد منتجات المنافسين أو تقديم منتجات جديدة بشكل جذري. إن اختيار المنتج والسوق يعرف عادة بعامل النمو الذي يعطي المؤسسة توجهها المستقبلي، ويمكن تلخيص الأفعال الإستراتيجية الضرورية التي يمكن أن تعتمد عليها في إطار هذه التوجهات في الجدول التالي:



الجدول رقم (1-18): تحليل عامل النمو.

المنتج		المنتجات الحالية	المنتجات المطورة	المنتجات الجديدة
المنتجات الحالية	المنتجات المطورة			
السوق	الأسواق الحالية	* التغلغل في السوق * البحث عن الكفاءة والمرونة * الحفاظ على الموقع * تحسين التميز للمنتجات * تحسين نمو العلامات التجارية	* تعزيز جهود البحث والتطوير * إدخال التنوع * إضافة خصائص جديدة. * تحسين إستخدامات مختلف المنتجات.	* توسيع خطوط الإنتاج * إحلال منتجات جديدة محل القديمة * التنوع * البحث عن منتجات مرتبطة ببعضها * تحسين إستخدام الموارد.
	الأسواق المستهدفة	* جذب عملاء جدد * إضافة قنوات توزيع جديدة * إستخدام الأسعار للدفاع عن الموقع * التحسين والتطوير السريع.	* تجزئة الأسواق * تمييز المنتجات * زيادة الدعاية والإعلان * تغيير الأسعار * تحسين الجودة وتقديم خدمات.	* نمو خطوط الإنتاج * التنوع العمودي * تحسين مرونة العمليات * إستخدام التكنولوجيا.
	الأسواق الجديدة	* الذهاب لأسواق جديدة * تحسين جاذبية المنتج * نمو الجهود الترويجية و الدعاية * قبول الخسائر خلال فترة تقديم المنتج.	* الإستعلام عن وجود منتجات جديدة مخصصة لمختلف شرائح المستهلكين * إستخدام قنوات توزيع جديدة. * وسائل إعلامية جديدة.	* تنوع في قطاعات غير مرتبطة. * الإندماج والإستحواذ في قطاعات تكنولوجية مترابطة وغير مترابطة. * التنوع في قطاعات مختلفة في دورات حياتها من ناحية المبيعات والأرباح.

Source : THIETART Raymond-Alain, « La stratégie d'entreprise », McGraw-Hill, Paris, 1984, P114-117.

2-3-7- أدوات تحليل المحافظ الاستثمارية<sup>1</sup>:

لقد تم تطوير العديد من أدوات تحليل المحافظ الإستثمارية وأصبحت المؤسسات العالمية تستخدمها لمعرفة وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تدر عائدا جيدا من أجل تخصيص لها الإستثمارات المناسبة والعكس صحيح، وأيضا من أجل إختيار الإستراتيجيات الملائمة التي تمكنها من التغلب على التهديدات التنافسية. يمكن تقديم أهم الأدوات المستخدمة في تحليل المحافظ

<sup>1</sup> طاهر محسن، منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص367-388.

الإستثمارية كما يلي:

أ- نموذج جماعة بوسطن الإستشارية (Boston Consulting Group-BCG):

لقد قامت مجموعة بوسطن الإستشارية، وهي مؤسسة للإستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الإستراتيجية المتعددة الأعمال، يدعى بإسم مصفوفة معدل النمو وحصّة السوق والظاهرة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-40): أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن الإستشارية (BCG)

		مرتفع
الإستفهام	النجم	معدل النمو في نشاط الصناعة التي تنتمي إليه المؤسسة
1	2	
4	3	منخفض
الجثة الهامدة	البقرة الحلوب	

مرتفع  
المركز التنافسي للمؤسسة (الحصّة السوقية)  
منخفض

والفكرة الأساسية هي أن المؤسسة يجب أن تكون لديها محفظة أعمال متوازنة تقوم فيها بتوليد نقود أكثر مما تستخدم للمساعدة في مساندة الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى النقود من أجل التطور ومن أجل أن تصبح مربحة، هذا وإن كل عمل من الأعمال يتحدد دوره على أساس عاملين إثنين: معدل نمو سوقه، وحصته من ذلك السوق، فيشير المحور العمودي إلى معدل نمو السوق والذي يحسب كما يلي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن) - إجمالي مبيعات الصناعة (ن-1)}}{100 \times \text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن-1)}}$$

أما المحور الأفقي فيشير إلى حصّة السوق النسبية، والتي يتم إحتسابها عن طريق تقسيم حصّة سوق المؤسسة على حصّة سوق أكبر منافس لها.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

إن هذه المصفوفة تضع الأعمال في أربعة خلايا، تعكس التركيبات الممكنة الأربعة للنمو العالى والواطئ مع حصة السوق العالفة والواطئة. وكل نوع من هذه الخلايا لها دور معين تلعبه في محفظة الأعمال الكلية.

- **علامات الإستفهام**، درجة النمو في النشاط عالفة/ حصة المؤسسة في السوق منخفضة. وهي منتجات شابة تثير إشكالات وتتطلب معالجات صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل وتمثل منتجات في بداية دورة الحياة أحياناً. لذلك تشير الإستفهام إلى التطور أم الترك، أي إما الدخول في الأسواق ذات النمو العالى، أو العمل كواحدة من العديد من المؤسسات المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة، وعلامات الإستفهام هنا تحتاج عموماً إلى الكثير من الأموال، حيث أنها يتوجب عليها الإستمرار بإضافة ما هو مطلوب من العمل والمعدات والأفراد من أجل مجاراة الصناعة ذات النمو السريع بغية أن تصبح بمركز الصدارة. وإن مصطلح علامات الإستفهام مختار بشكل صحيح لأن المؤسسة هنا عليها أن تفكر ملياً بمسألة فيما إذا يجب عليها أن تواصل الإستثمار بالأموال في العمل أو الخروج منه. أما أفضل الإستراتيجيات للمؤسسة هنا أن تقوم بإتباع إستراتيجية التركيز حتى تساعد على تحطى موقف الإنخفاض في حصتها ومحاولة الإستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، وأخيراً فقد لا تتيح إمكانيات المؤسسة إلا إتباع إستراتيجية الإنكماش.

- **النجوم**، درجة النمو في النشاط عالفة/ حصة المؤسسة في السوق عالفة. وهي تمثل عملية الإنتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامات الإستفهام إلى خلية النجوم. فالنجمه تعني قائد السوق العالى النمو، غير أنها ليس بالضرورة توفر نقداً كثيراً. وهنا على المؤسسة أن تنفق قدراً كبيراً من الأموال تماشياً مع معدل نمو السوق، والوقوف بوجه هجمات المنافسين، وإن النجوم غالباً ما تستهلك النقد بدلاً من توليده. وفي مثل هذه الظروف فعلى المؤسسة إتباع إستراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من أشكالها، فالمؤسسة لكي تحافظ على الريادة تعمل على القيام بالمزيد من الإستثمارات للنمو.

- **الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية**، حصة المؤسسة في السوق عالفة/ درجة النمو في النشاط منخفضة: وهي الأعمال الموجودة في الأسواق ذات النمو السنوي الواطئ، والتي تمتلك حصص سوق كبيرة، وإن الأعمال في هذه الخلية تولد كثيراً من النقد للمؤسسة. إذ لا يتعين على المؤسسة أن تمويل قدراً كبيراً من التوسع بسبب إنخفاض معدل نمو السوق، وطالما كون المؤسسة هي قائدة السوق فإنها تتمتع بوفورات الحجم أو ما يسمى بإقتصادات الحجم وهوامش الأرباح العالفة. وفي هذه الخلية على المؤسسة التفكير بإتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط والتي تسمح بالقيام بإستثمارات في مجالات متعددة جديدة أو مساعدة. ومن المحتمل أن يتم تمويل المنتجات أو الأنشطة في خانة علامات الإستفهام من الأموال المتولدة من المنتجات أو الأنشطة في خانة

الوحدات المدرة للنقدية، وهذه الخلية تمثل سيناريو ناجح مناسب للمؤسسات.

– **الوحدات أو الأنشطة المتعثرة والمثيرة للقلق، حصة المؤسسة في السوق منخفضة/ درجة النمو في النشاط ضعيفة:**

وهي المؤسسات التي تتميز بحصص سوق ضعيفة في أسواق ذات نمو واطيء، ومن الناحية النموذجية تولد أرباحا واطئة أو خسائر. إن المؤسسة في مثل هذه الظروف، عادة ما تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الإنكماش بأي شكل من أشكالها المتعددة، فقد تلجأ المؤسسة إلى الإستسلام لمؤسسة أخرى رائدة في مجالها، وقد تتحول المؤسسة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته، وقد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية وبيع الموجودات أفضل لها من الإستمرار في السوق.

إن الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة BCG، هو معرفة الإستراتيجيات الملائمة لأعمال المؤسسة وكذلك تشكيل أفضل حقيبة إستثمار متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال. إن توازن الحقيبة يعني توزيع ملائم أو مناسب للمنتجات أو وحدات الأعمال على خانات المصفوفة وبشكل يعطي أفضل النتائج المالية وغير المالية. وفي المؤسسات الكبيرة تساعد المصفوفة على توضيح الدور المرتقب لوحدات الأعمال الإستراتيجية.

**ب- نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك:**

تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية، وتعد مصفوفة جنرال إلكتريك التي قدمتها المؤسسة بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للإستشارات أكثر تعقيدا، وقد تم استخدام مصفوفة جنرال إلكتريك من قبل العديد من المؤسسات الرائدة. تستند مصفوفة جنرال إلكتريك على بعدين أساسيين هما:

- قوة الأعمال (الموقع التنافسي النسبي) للمؤسسة.
- جاذبية القطاع الصناعي.

ويوضح الشكل الموالي مصفوفة مؤسسة جنرال إلكتريك.

الشكل (1-41): مصفوفة مؤسسة جنرال إلكترىك

		قوة الأعمال - الموقع التنافسي		
		منخفض	متوسط	عالى
جاذبية القطاع الصناعي (السوق و المنتجات)	عالى	منطقة مرغوبة للنمو للإستثمار	منطقة مرغوبة للإستثمار/ النمو	إستثمار إنتقائى
	متوسط	منطقة مرغوبة للنمو للإستثمار	إستثمار إنتقائى	حصاد/جرد
	منخفض	إستثمار إنتقائى	حصاد/جرد	حصاد/جرد

يتضح من الشكل أن المحور الرأسى يشير إلى جاذبية القطاع الصناعي وتدرج من المستوى المنخفض إلى المستوى العالى، فيما يبين المحور الأفقى قوة الأعمال (الموقع التنافسي) للمؤسسة ويتسلسل من المنخفض إلى العالى أيضا. وينتج عن المصفوفة تسع خلايا منها:

- ثلاثة تتميز بالحث على النمو والإستثمار والانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي وإرتفاع معدل جاذبية الصناعة؛
- ومنها ثلاث خلايا (التي تمثل إستثمار إنتقائى) تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المؤسسة التنافسي؛
- بالإضافة إلى ثلاث خلايا(التي تمثل حصاد/ جرد) تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث ينخفض فيها مستوى جاذبية الصناعة بدرجة كبيرة ويضعف المركز التنافسي.

إن جاذبية القطاع الصناعي تضم مجموعة من العوامل المتنوعة منها: حجم السوق، معدل النمو، هامش أرباح الصناعة، قوة المنافسة، التكنولوجيا والموارد البشرية... الخ، فيما يتكون الموقع التنافسي من الحصة السوقية، هامش الربح، المنافسة على السعر، معرفة السوق والعملاء، الإمكانيات التكنولوجية... الخ من العوامل، وتعتبر مصفوفة جنرال إلكترىك أداة مهمة تساعد المؤسسة على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق إعتبارات موضوعية.

ت- مصفوفة الموقف الإستراتيجي:

في هذا المدخل تم الأخذ بعين الإعتبار بعدين آخريِن أساسيين تم تطويرهما وهما، القوة المالية، وإستقرارية البيئة لتشكلا مع جاذبية الصناعة وميزات التنافس مصفوفة من أربعة خلايا تختلف بها الخيارات الإستراتيجية. فالموقف الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن يأخذ بعين الإعتبار جميع هذه الأبعاد وخاصة أن القوة المالية للمؤسسة تشكل ممرا مهما للتعامل مع المشاكل التي تواجهها، ويوضح الشكل الموالي المتغيرات المهمة التي تتضمنها هذه الأبعاد الأربعة.

الشكل رقم (1-42): متغيرات أبعاد مصفوفة الموقف الإستراتيجي

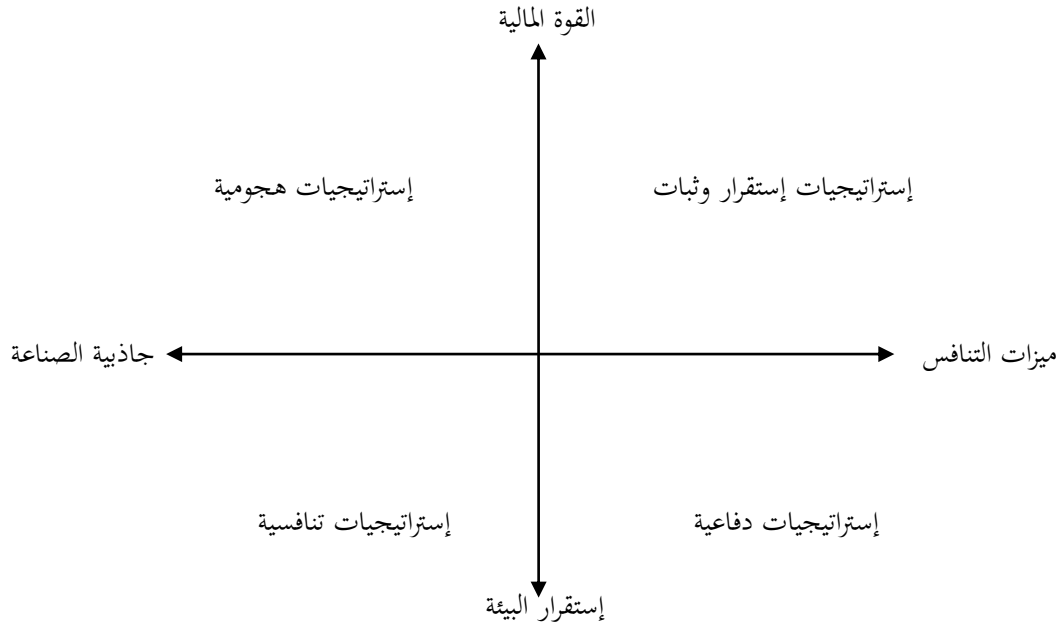
<p style="text-align: center;"><u>جاذبية الصناعة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* النمو النسبي</li> <li>* الأرباح</li> <li>* المعرفة التكنولوجية</li> <li>* إستخدام الموارد</li> <li>* الكثافة الرأسمالية</li> <li>* سهولة الدخول إلى السوق</li> <li>* الإنتاجية</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>مميزات التنافس</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* حصة السوق</li> <li>* نوعية المنتج</li> <li>* مرحلة دورة حياة المنتج</li> <li>* المنتجات البديلة</li> <li>* ولاء العملاء</li> <li>* المعرفة التكنولوجية</li> <li>* التكامل العمودي (التكامل من الخلف ومن الأمام).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>إستقرار البيئة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* المتغيرات التكنولوجية</li> <li>* نسبة التضخم</li> <li>* تذبذب الطلب</li> <li>* طبيعة المنتجات المنافسة</li> <li>* موانع الدخول</li> <li>* ضغوط المنافسين</li> <li>* مرونة الطلب قياسا بالأسعار</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>القدرة المالية</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ربحية الإستثمار</li> <li>* الرفاعة المالية</li> <li>* النقد المتوفر</li> <li>* الإحتياج لرأس المال/ رأس المال الموفر</li> <li>* الهامش الإجمالي</li> <li>* سهولة الخروج من السوق</li> <li>* المخاطر المرتبطة بالنشاط</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن، منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 375.

وفي إطار هذه الأبعاد ومتغيراتها تتشكل مصفوفة من أربعة خلايا كل واحدة منها تشير إلى موقف إستراتيجي مختلف كما

يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(1-43): مصفوفة الموقف الإستراتيجي



المصدر: طاهر محسن، منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص376.

### 2-3-8- طريقة السيناريو:

في حالة مواجهة المؤسسة لبيئة يطغى عليها عدم التأكد لما قد يحدث فيها فإنها ستلجأ إلى هذه الطريقة من أجل البقاء والإستمرار، ومن أجل توضيح هذه الطريقة سيتم التعرض لتعريفها وإظهار أهميتها.

#### أ- تعريف السيناريو:

لا يوجد هناك تعريف محدد واحد للسيناريو، حيث تختلف التعاريف باختلاف الخبراء والمفكرين في هذا المجال. يمكن ذكر هذه

التعاريف كما يلي:<sup>1</sup>

- لقد عرفه Porter (1985) بأنه "تلك النظرة الداخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل".

- وقد عرف Schwartz (1991) بأنه "أداة لترتيب وتنظيم مدركات الأفراد حول بدائل البيئات المستقبلية التي يمكن إتخاذ

القرارات فيها وتنفيذها بأحسن صورة".

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 188.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

- وعرف كل من Lindgren و Bandhold (2003) بأنه " ذلك الجزء من التخطيط الإستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارة حالات عدم التأكد المستقبلي"، "طريقة منظمة لتخيل الوقائع المستقبلية الممكنة التي يمكن أن تتخذ فيها القرارات المنظمة بشكل أمثل".

- إن السيناريو ليس عملية تنبؤ، بل إنه يمثل إجابة على السؤال "ما الذي يمكن أن يحدث في تصورنا (تخيلنا) What can Conceivably" أو "ماذا سيحدث فيما لو ...؟ What would happen". إن مفهوم السيناريو يختلف عن كونه تنبؤ أو رؤية معينة، حيث أن التنبؤ والرؤية كلاهما يميلان إلى حجب المخاطر، في حين أن السيناريو يجعل من إدارة المخاطر أمراً ممكناً. والجدول التالي يوضح الاختلاف بين كل من السيناريو والتنبؤ والرؤية.

### جدول رقم (1-19): الإختلاف بين كل من السيناريو والتنبؤ والرؤية

السيناريو	التنبؤ	الرؤية
* أمور مستقبلية ممكنة	* أمور مستقبلية محتملة	* تعبر عن مستقبل مرغوب
* تستند على أساس عدم التأكد	* تستند على أساس العلاقات	* تستند على أساس القيم
* توضح المخاطر	* تخفي المخاطر	* تخفي المخاطر
* ذات طابع نوعي أو كمي	* ذات طابع كمي	* عادة ما تكون نوعية
* تحتاجه المؤسسة لمعرفة ما تقرره	* تحتاجه المؤسسة لبناء الجراءة على إتخاذ القرار	* تحتاجه المؤسسة لزيادة الطاقة
* ندرة إستخدامها	* تستخدم يومياً	* تستخدم بشكل واسع نسبياً
* قوية في المنظور المتوسط إلى البعيد المدى، ومتوسطة لعدم التأكد العالي	* قوية في المنظور القصير ومنخفضة الدرجة في التأكد	* تستخدم للتحفيز على التغيير النوعي

**Source :** Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, « Scenario Planning : The Link between future and Strategy », Palgrave Macmillan, 2003, P24.



## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن طريقة السيناريو تسمح للمؤسسة بالنظر في أكثر من صورة للمستقبل، فهي تبدأ بوضع عدة خطط لمواجهة عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المؤسسة مستقبلا واحدة من هذه البيئات. كما أن كل سيناريو يتم إعداده يتم الخروج بإستراتيجية معينة.

### ب- أهمية السيناريو:

إن أهمية طريقة السيناريو يمكن أن تتجلى في العديد من الأمور هي:<sup>1</sup>

- إن طريقة السيناريو تمثل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري، والصيغة الروائية للسيناريوهات تجعل منها سهلة الحفظ والتذكر.
- إن السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من الناحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير بإتجاهات مختلفة وهذا ما يحسن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الاعتيادية.
- إن السيناريو يمكن من الوصول إلى حالة يسيرة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة.
- إن السيناريو سهل المناقشة ومن خلاله يتم تبسيط عملية إتخاذ القرار.

### رابعا. الوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية:

إن سيرورة اليقظة الإستراتيجية حتى تتم و تنجز لا بد أن تتوفر على الوسائل اللازمة من أجل القيام بمهامها المتمثلة في الاستهداف والتعقب والمعالجة (خلق معنى للإشارات الضعيفة المحصل عليها) إلى غاية نشرها إلى المستعمل وهو متخذ القرار، كما أن هذه الوسائل مهمة من أجل تسهيل وتنظيم عمل اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

### 1- الوسائل التقنية لسيرورة اليقظة الإستراتيجية:

إن الوسائل التكنولوجية التي يمكن إستخدامها في سيرورة اليقظة الإستراتيجية متعددة، فهناك برامج متخصصة مرتبطة بكل مرحلة من مراحلها، وهناك أيضا شبكة المعلومات الإلكترونية (الأنترنت) التي تحتوي العديد من المواقع الإلكترونية ومحركات البحث المساعدة في زيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية.

كما أن هناك عدة مؤلفين إهتموا بالبحث في "اليقظة الإستراتيجية على الأنترنت" من بينهم H. LESCA ، R.

JANISSEK (2002)<sup>1</sup>، وأيضا كل من "Henry Samier" و "Victor Sandoval" اللذان نشرنا كتابا بعنوان " La

<sup>1</sup> نفس الرجوع، ص 189.

"veille stratégique sur internet" ويمكن ترجمة هذا العنوان للغة العربية "اليقظة الإستراتيجية على الأنترنت"، ويهدف هذا الكتاب للإجابة على عدة تساؤلات من بينها: كيف يتم تنفيذ يقظة أوتوماتيكية قادرة على الحصول على المعلومات الملائمة ولا تضيع الوقت في البحث عنها؟. وفيما يلي سنقوم بتقديم الوسائل اللازمة لكل مرحلة من مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

### 1-1- وسائل البحث و جمع المعلومات:

حسب Carlo REVELLI فإن أدوات الرقابة باستخدام المواقع ومحركات البحث هي أدوات كمية بالغة القوة وفعالة لإجراء عمليات بحث دقيقة والتي تتم بالإستعانة بكلمات رئيسية محددة مثل: Yahoo، Google. كما أشار Mark Copernic Tracker (2007) AJALBERT أن أكثر البرمجيات فعالية في جمع المعلومات هي: Website Watcher، Copernic Tracker و Orbiscope Oserver والتي سيتم شرحها بشيء من التفصيل كما يلي:<sup>3</sup>

❖ **Website Watcher**: معروف بفعاليته وقدرته على رقابة كل أنواع المعلومات على الويب.

❖ **Copernic Tracker**: يسمح هذا البرنامج بتصفية المعلومات حسب الكلمات المفتاحية، ويقوم بحفظ الصفحات

الإلكترونية التي تمت الرقابة عليها.

❖ **Orbiscope Oserver**: متخصصة أيضا في رقابة صفحات الأنترنت، إلا أنها لا تحتفظ بالصفحات التي تمت

الرقابة عليها.

ووفقا لكل من "Henry Samier" و "Victor Sandoval" (2000) فإن وسائل بحث وجمع المعلومات هي كالتالي:<sup>4</sup>

❖ **وكلاء البحث "Les agents de recherche"**: هي برمجيات تسمح بالبحث عن المعلومات من المحتويات

الداخلية والخارجية، وجعلها متاحة لمتخذ القرار بعد عمليات المعالجة المناسبة.

<sup>1</sup> LAHLOU Hafsa, « La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie laitière de la wilaya de Béjaia », Thèse de magister en science de gestion, Département des sciences de Gestion, Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaia, 2011 , P47.

<sup>2</sup>زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013، ص60.

<sup>3</sup>LAHLOU Hafsa, Op-Cit, P47.

<sup>4</sup> زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص60.

❖ وكلاء الإنذار "Les agents d'alerte": هي برمجيات تسمح بوضع تحت الرقابة كل أو جزء من مواقع الأنترنت، المتنديات...الخ، فهي تفحص باستمرار وبصفة آلية مصادر المعلومات الإلكترونية وتعطي إشارة تحذيرية في حالة حدوث تغيرات.

❖ الوكلاء الأذكياء "Les agents Intelligents": تعتبر من أحدث وسائل البحث وجمع المعلومات وهي تقوم

بأربع وظائف أساسية:

➤ البحث عن المعلومة؛

➤ تحليل المعلومات المجمعة؛

➤ تصفية، حفظ وتحديث النتائج؛

➤ إمكانية الإبحار بين الصفحات ومواقع التحميل في حالة توقف شبكة الأنترنت عن الإشتغال.

كما قد أشار Humbert LESCA إلى وسائل جمع المعلومات التالية:<sup>1</sup>

❖ Leximappe: يقوم بفهرسة النصوص تلقائيا، ثم يحدد نصوصا محددة ضمن كميات ضخمة من المعلومات.

❖ Dataview: يسمح بوضع موجز من المعلومات والمأخوذ من كمية كبيرة من المعلومات.

❖ Text Mining: يتم هنا تخزين المعلومات وفهرستها وربطها معا بواسطة الفهارس. يمكن إستخدام هذه الوسيلة على

سبيل المثال لتحليل الإتجاهات إنطلاقا من البيانات المخزنة.

### 1-2- وسائل معالجة المعلومات:

إن معالجة المعلومات تعمل على إعطاء معنى للمعلومات التي يتم جمعها، وهي نشاط ذو مستوى عالي من حيث القيمة المضافة وهذا ما يجعلها تتطلب وسائل متعددة ومتنوعة وجديدة ومتطورة تمكنها من تقديم أفضل تشكيلة وقراءة للمعلومات المجمعة وتعمل على مساعدة المستخدم في التحليل. فعلى سبيل المثال إقترحت شركة "Lexi Quest" أداة لجمع ومعالجة المعلومات تسمى "Lexi Quest Mine" والتي تحلل حجم هائل ومهم من الوثائق والمعلومات لإستخراج المعلومات المفتاحية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> LAHLOU Hafsa, Op-Cit, P48-49.

<sup>2</sup> LAHLOU Hafsa, Op-Cit, P48.

1-3- وسائل تخزين المعلومات:

إن تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية هي مرحلة ضرورية للتمكن من الاحتفاظ بها وإستغلالها، هناك عدة وسائل لتخزين المعلومات والتي تعتبر أكثر كفاءة خاصة مع التطور الذي تعرفه تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ونذكر منها:<sup>1</sup>

-التسيير الإلكتروني للبيانات **gestion électronique des données**: وهو برنامج يستخدم لتخزين المعلومات.

1-4- وسائل نشر ومشاركة المعلومات:

تعتبر شبكة الأنترنت، الأنترانت أو البريد الإلكتروني من أكثر الوسائل المستخدمة لنشر المعلومات بين ملتقطي المعلومات والخبراء الذين يقومون بتحليلها، ويمكن إيصال المعلومات في المؤسسة عن طريق الإتصال الشفوي، من المصدر إلى الشخص المسؤول مباشرة من خلال الإلتقاء أو من خلال وسيط (أشخاص آخريين) وذلك عن طريق إستعمال الكتابة أو رسالة إلكترونية، وهذه الوسائل تسهل وتسرع تبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتعتبر "الأنترانت Intranet" الوسيلة الأكثر شهرة وإستخداما في المؤسسات وحسب Corine Cohen فإن هذه التقنية توفر عدة مزايا فريدة ومتنوعة يمكن ذكرها كما يلي:<sup>2</sup>

- **تكاليف منخفضة:** الشبكات الداخلية تمكن من تسيير التدفقات من المعلومات الداخلية بتكلفة وجهد ووقت أقل.
- فبناء مثل هذه الشبكات لا يتطلب إلا عددا من أجهزة الكمبيوتر متصلة ببعضها البعض وتصميم صفحة الواجهة كالتالي نراها في مواقع الأنترنت؛
- **دخول سهل، بسيط، سريع،** فهي تسمح لكل عامل في المؤسسة الإطلاع من موقع عمله على المعلومات التي يحتاجها لأداء مهامه دون أي قيود و أي رسميات؛
- **دخول آمن:** كل نوع من المعلومات له دخول مقيد على الأقل حسب حساسيتها وسريتها، ومثال ذلك: المدراء والمنتجون للمعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية هم الوحيدون الذين يمكنهم الوصول إلى هذا النوع من المعلومات، أما بالنسبة للعامل فيمكنه الدخول فقط إلى صفحة وظيفته.

<sup>1</sup> LAHLOU Hafsa, Op-Cit, P49.

<sup>2</sup>زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص60.

■ الفائدة الإستراتيجية لهذا النوع من الشبكات يتمثل في الربط بين جميع أعضاء المؤسسة من أجل العمل الجماعي، تبادل المعلومات ومشاركتها فيما بينهم وهذا ما يتيح تفعيل نشاط اليقظة الإستراتيجية.

### 2- الوسائل المالية:

حتى تتمكن اليقظة الإستراتيجية من القيام بعملها لا بد أن تمتلك موارد مالية، فكلما كانت المؤسسة تملك قدرة مالية عالية فهذا سيمكّنها من تطبيق يقظة إستراتيجية ذات مستوى عالٍ سواء من ناحية الوسائل التقنية التي تكون ذات تكنولوجيا عالية أو من ناحية الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتي تملك مستوى علمي وخبرات ميدانية جيدة وهذا تناسباً مع الأعمال التي يقومون بها، فهم يهتمون بجمع و معالجة معلومات إستراتيجية لها تأثير على مستقبل المؤسسة.

كما أن المتقظون يتطلبون أموالاً أو بمعنى آخر أجور مقابل جهودهم المبذولة في إستهداف وتعقب وخلق معنى للإشارات الضعيفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسائل تعتبر محدد رئيسي تعتمد عليه المؤسسة للاختيار ما بين إنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية أو الإستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذه اليقظة.

**3- الوسائل البشرية:** تتمثل في المتقظون المستهدفون والمتقّبون والذين يقومون بخلق معنى للمعلومات المحصل عليها والمنشطون لعملية اليقظة الإستراتيجية، ويجب أن يمتلكوا كفاءات عالية لأداء هذه المهام.

### المطلب الثامن: نجاح اليقظة الإستراتيجية

لقد أصبحت في يومنا هذا اليقظة الإستراتيجية مهمة كثيراً وحاجة ملحة للمؤسسة مثل حاجتها لوظيفة البحث والتطوير ووظيفة التسويق، فلا يمكن إهمالها وهذا بسبب أنه لم يعد ممكناً ترك كل شيء للصدفة بل يجب على المؤسسة الإستعانة بها من أجل إكتشاف وإستغلال المعلومات بهدف تغذية التعقيد الذي يطغى على القرارات الإستراتيجية وهذا التعقيد سببه البيئة المضطربة والمركبة لإحتوائها على عدد كبير من المتغيرات يصعب السيطرة عليها، وكذلك تسمح هذه اليقظة بالإنتباه لما يجري حول المؤسسة بإستمرار وإلتقاط أي إشارة من شأنها إنذار بحدوث تغيير في بيئتها مما يمكنها من الإستجابة السريعة لإحتياجات السوق وتجنب المفاجآت الغير السارة والحصول على موقع تنافسي أفضل من منافسيها وضمان بقائها وإستمرارها في المستقبل.

وحتى تضمن المؤسسة النجاح في تطبيق اليقظة الإستراتيجية يجب عليها الأخذ بعين الإعتبار العوامل المؤثرة على نجاحها، والتي سيتم التطرق إليها في هذا المطلب بالإضافة إلى التطرق إلى ذكر الخصائص التي يجب توفرها في المتيقظ وخصائص المعلومات التي تنتجها اليقظة الإستراتيجية.

### أولا. خصائص المتيقظ:

يجب أن يمتلك المتيقظ خصائص تجعله قادر على إتقاط الإشارات المهمة والتي لن يجدها بسهولة بل سيقوم بالبحث عنها وقادر على معالجة هذه الإشارات حتى تصبح معلومات يتم على أساسها إتخاذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، والتي من خلالها سيتم توضيح الطريق الذي يجب أن تسير عليه المؤسسة حتى تضمن بقائها وإستمرارها مستقبلا، ويمكن ذكر هذه الخصائص كما يلي:

- تفاديه توظيف المستشارين والقانونيين وخبراء صياغة إستراتيجيات الشؤون العامة بدوام كامل.
- تركيزه على إقتناء المنتجات البحثية النموذجية، بدل إنفاق أموال كثيرة على إستنفاد المصادر المهنية من داخل المؤسسة، وبما يجعله ينوع مصادر اليقظة ويدير المعلومات بكفاءة حتى تحقق قيمة مضافة.
- إعتداد المتيقظ التركيز الطويل الأمد، وصناعة القرارات الإستراتيجية، مع مراقبة وتحليل بيئة المؤسسة باستمرار.
- تشخيصه لتغيرات السوق ذات الأهمية الإستراتيجية، وأن يكون على علم بكل ما يخص الزبائن والمنافسين (من مثل تحديد مراكز رجحية المنافسين وإقتناص أفكارهم الجيدة ومعرفة الحصص السوقية التي يمتلكونها، وفهم الزبائن الغير راضين عن منتج المؤسسة...الخ).
- تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة (فهم ما يحصل حاليا في البيئة الخارجية ورصد الإشارات الضعيفة المعلنه عن أي تطور سيحصل في هذه البيئة).
- إعتداد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية لتحقيق نتائج أفضل.
- التفكير بالإبداع الدائم وهذا من أجل جعل المؤسسة أكثر تطورا وجعلها تكتسب مزايا تنافسية مستدامة باستمرار.
- التمتع بثقة عالية بالنفس، وإستقامة طبيعية تعزز بالمهارات.

### ثانيا. قياس قيمة اليقظة الإستراتيجية:

إن قيمة المعلومات الناتجة عن برنامج اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تقاس بوحدة أو أكثر من المعايير الآتية:

- **الدقة:** ينبغي التأكد من أن مصادر المعلومات لا توفر معلومات مضللة أو خاطئة، فهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرار.
- **الموضوعية:** عدم تأثرها بالتحيزات الشخصية والذاتية ومصادقتها العالية.
- **قابلية الإستخدام:** ينبغي أن تكون بشكل يسهل معه الفهم والتطبيق الفوري.
- **مناسبة:** موافقتها لمتطلبات متخذ القرار.
- **الإستعداد:** اليقظة الإستراتيجية ينبغي أن تحقق الإستجابة لمتطلبات تطور المؤسسة نحو الأفضل وهذا من خلال قيامها بإستغلال الفرص في الوقت المناسب.
- **التوقيت:** اليقظة الإستراتيجية يجب أن يكون محتواها صالحاً من أجل إستخدامها في إتخاذ القرار الإستراتيجي.

### ثالثاً. العوامل المؤثرة على نجاح اليقظة الإستراتيجية:

- إن القدرة على الإنصات للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية وإستباق مستقبل المؤسسة يرتبط ببعض العوامل الأساسية والتي سنذكرها كما يلي:
- **درجة رسمية المعلومات:** كلما كانت المعلومات المجمعّة من مصادر رسمية كلما كانت عملية اليقظة الإستراتيجية أكثر مصداقية وموثوقية.
  - **دعم الإدارة:** إن إهتمام إدارة المؤسسة بعملية اليقظة الإستراتيجية يساهم في نجاحها، وهذا الإهتمام يتمثل في توفير كل الوسائل للمتيقظين للقيام بأعمالهم في أحسن الظروف.
  - **الخبرة، التكوين، المستوى العلمي للمتيقظين:** إن عملية اليقظة الإستراتيجية تقوم بإنتاج معلومات إستراتيجية تؤثر إيجاباً على مستقبل المؤسسة وعلى بقائها وديمومتها، وهذا ما يجعلها تتطلب وجود متيقظين يمتلكون مستوى علمي وتكوين عالي المستوى، ويجب أن يكون لديهم خبرة ميدانية كافية من أجل القيام بأعمالهم.
  - **فعالية الإتصال وفعالية تدفق المعلومات في المؤسسة:**

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

كلما كانت المؤسسة تستخدم برمجيات حديثة لمعالجة المعلومات في كل أقسام المؤسسة كلما زادت سرعة تدفق المعلومات وجودتها وهذا بلا شك سوف يساهم في زيادة فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية، فالتيقظ يحتاج إلى المعلومات من أقسام المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف.

كما أن توفر إتصال داخلي جيد سيسمح بتبادل الأفكار، فكل موظف داخل المؤسسة يملك معرفة كاملة لوظيفته وهذا ما سيمكنه من وضع إقتراحات وطرح المشاكل التي تعرقل السير الجيد لوظيفته، والمتيقظ يحتاج لمثل هذه المعلومات من أجل تحليلها للإستفادة منها في رفع أداء المؤسسة.

### - درجة تقسيم المهام في المؤسسة:

إن تقسيم المهام داخل المؤسسة ووضع الأطر المنظمة لعملها سيسمح لها بالإستفادة من قيمة المعلومة وإنتقالها لمن يحتاجها بالسرعة المطلوبة، فهذا التقسيم يبين التخصصات والمسؤوليات. لما تكون المؤسسة منتظمة داخليا بدون وجود فوضى أو تداخل في الصلاحيات فهذا سيسمح بوصول المعلومات للمتيقظ بشكل منظم وسريع ما يسمح بتوفير له جو ملائم للعمل.

### - تحفيز المتيقظين :

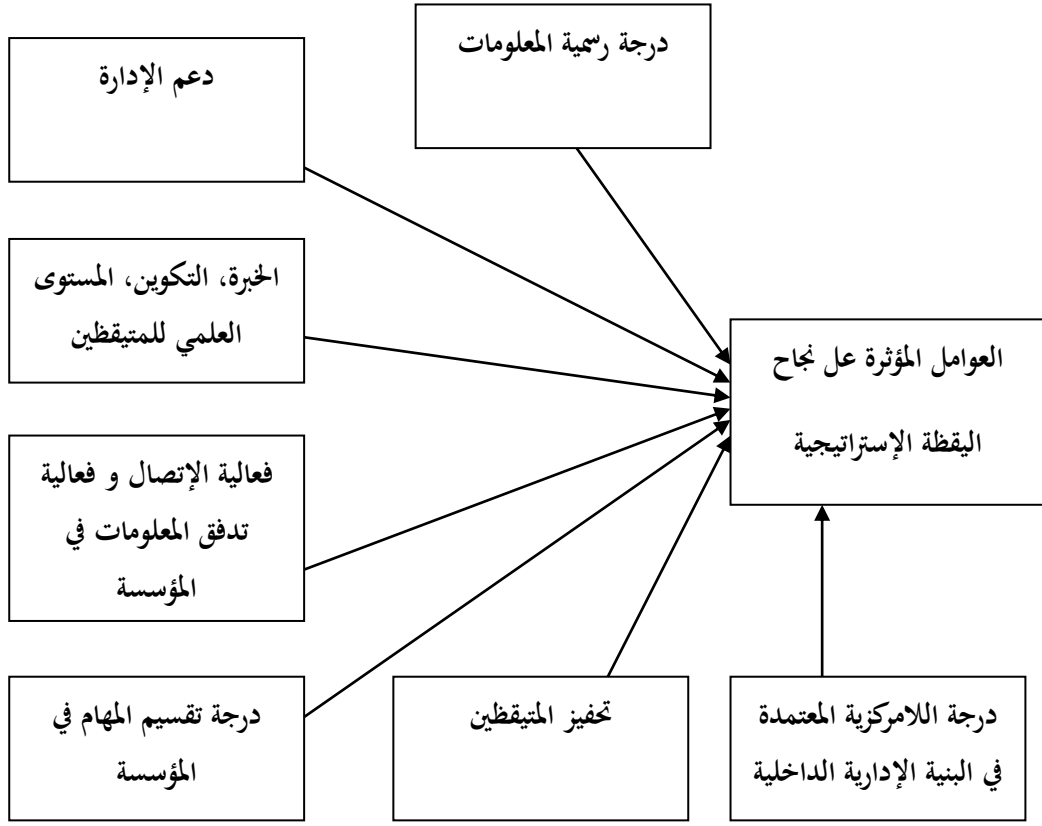
إن تحفيز إدارة المؤسسة للمتيقظين من الناحية المادية والمعنوية من شأنه أن يزيد من وتيرة وجودة عملهم وهذا بدوره يؤدي إلى الحصول على نتائج عمل جيدة.

### - درجة اللامركزية المعتمدة في البنية الإدارية الداخلية:

كلما كانت درجة اللامركزية المعتمدة في البنية الإدارية الداخلية للمؤسسة عالية كلما فتح ذلك المجال أمام المتيقظين للعمل في إطار مفتوح وأخذ الحرية بالتصرف دون أخذ شرط الإذن من الإدارة العليا في كل ما يقومون به أي وجود الثقة ما بين الإدارة العليا والمتيقظين، وسمح ذلك أيضا بعدم وضع إطار محدد يقيّد مجال عملهم داخل المؤسسة أو خارجها وكل هذا سوف يساهم في إنشاء يقظة إستراتيجية أكثر إبداعا. يمكن تمثيل كل هذه العوامل في الشكل التالي:



الشكل رقم(1-44): العوامل المؤثرة على نجاح البقظة الإستراتيجية



**Source :** Humbert LESCA, Louis RAYMOND, « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », Revue International P.M.E, vol. 6, n°1, 1993, P54.

### المطلب التاسع: الميزة التنافسية

إن الحديث عن مفهوم الميزة التنافسية يجرنا للحديث عن مفهوم الميزة المطلقة التي قدمها « Adam Smith » والذي تطرق إليها في كتابه بعنوان "ثروة الأمم" Wealth of Nations الذي أصدره سنة 1776 ومن خلاله قدم شرحا للتجارة الدولية الناجحة وقدم كذلك المزايا التي تحققها الدول والمؤسسات من تبني هذا المفهوم، وقد عرف الميزة المطلقة على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج الممكن إستخدامها في أي مكان آخر"<sup>1</sup>، بالنسبة إليه يجب أن يتخصص كل بلد في إنتاج السلع التي يتفوق في إنتاجها ولهذا فإن نظريته تركز على الإنتاجية، فعندما نقول أن بلد ما يملك ميزة مطلقة في إنتاج سلعة معينة هذا يعني أن إنتاجية العاملين لديه أعلى مقارنة مع نظرائهم في البلدان الأخرى.

<sup>1</sup>هارون ضريان، مرجع سبق ذكره، ص253.

وقد وجهت إنتقادات ل« Adam Smith » بسبب مناداته لأن يتخصص كل بلد في إنتاج السلع التي يتفوق في إنتاجها، فهذه القاعدة لا يمكن تطبيقها دائما لأن هناك بعض البلدان لا تتفوق في إنتاج أي سلعة فهل تتوقف عن الإنتاج وتقوم بالإستيراد فقط وهذا لا يمكن أن يحدث بطبيعة الحال، ولهذا قام « David Ricardo » بحل هذا العائق من خلال تقديمه لنظرية جديدة تدعى بإسم " الميزة النسبية" والتي طرحها في كتابه بعنوان "مبادئ الإقتصاد السياسي Principle of Politic Economic" في سنة 1817 ونقول عن بلد ما يملك ميزة نسبية عندما يملك القدرة على إستخدام كمية أقل من المدخلات (عمالة - وقت - مواد خام - رأس المال - عوامل إنتاج أخرى) مقارنة بالبلدان الأخرى في إنتاج سلعة معينة.

ولقد ضلت نظرية الميزة النسبية لفترة طويلة الأساس الذي ينظم مسار المبادلات التجارية ومن خلالها تمكن كل بلد من التخصص في السلع التي ينتجها بتكلفة أقل مقارنة بالبلدان الأخرى، غير أنها أثبتت عجزها في ظل بيئة ديناميكية، غير ساكنة، تتطور باستمرار وشديدة التنافس وهذا ما مهد الطريق لظهور الميزة التنافسية والتي تأخذ بعين الإعتبار تحسين طرق الإنتاج والإبتكار التكنولوجي والتحول الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للبلد.

### أولا. ماهية الميزة التنافسية:

إن الأستاذ والباحث الإنجليزي في جامعة هارفارد الأمريكية "Michael Porter" هو الذي يرجع له الفضل في الإتيان بمصطلح الميزة التنافسية، والذي أثبت إلى حد الآن كفاءة كبيرة على الصعيدين النظري والتطبيقي في مختلف ميادين الأعمال.

#### 1- تعريف الميزة التنافسية:

من أهم التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح يمكن ذكرها كما يلي:

- إعتبر Porter أن "الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإستطاعة المؤسسة أن تحققها لربائنها ويمكن الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة تقليدها، ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"، ويؤكد هذا المؤلف أن "الذي يحقق ربحية تفوق المعدل وعلى الأجل الطويل هو الميزة التنافسية"، ويرى أيضا أن الميزة التنافسية "تعد هدف كل الإستراتيجيات".

- عرف Fahey الميزة التنافسية بأنها " أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>FAHEY Liam,"The Strategic Planing Management Reader", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1989, P.18.

- عرف Czepiel الميزة التنافسية الإستراتيجية بأنها "هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"<sup>1</sup>.
- ويعرفها نبيل مرسي خليل بأنها "عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس"<sup>2</sup>.
- وتعرف أيضا بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز"<sup>3</sup>.
- يمكن إضافة تعريفات أخرى لهذا المصطلح كما يلي:<sup>4</sup>
- حسب Hofer وآخرون فإن الميزة التنافسية تشير إلى "المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها"؛
- وقد عرفها McGahan (1994) بأنها "أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين"؛
- ويؤكد Leif و Pitts (1996) على أن الميزة التنافسية هي "إستغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"؛
- وقدم كل من Macmillan و Tampose (2000) تعريفا للميزة التنافسية بكونها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".

- ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يأتي<sup>5</sup>:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس على أداء المؤسسة ؛

<sup>1</sup> CZEPIEL John . A, "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1992, P.43.

<sup>2</sup> نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص40.

بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص33.

<sup>4</sup> خالد محمد بنى حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص355.

<sup>5</sup> محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص28.

- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.

ومما تقدم يمكن أن نعرف الميزة التنافسية بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المؤسسة ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة لصعوبة تقليدها وهي تتطلب توفير موارد كبيرة وكفاءات عالية إلا أنها تحقق أرباح مهمة وتسمح بالتفوق على المنافسين من خلال ما تقدمه من قيمة للزبائن وهذه القيمة يمكن أن تتمثل في طرح سعر أقل مقارنة بأسعار المنافسين أو تقديم منافع متفردة في المنتج".

### ثانيا. أنواع المزايا التنافسية:

لقد حدد بورتر نوعان من المزايا التنافسية هما الريادة في التكاليف والتميز، فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليفها من دون الإنقاص من جودة المنتج أو من خلال تمييز منتجها من دون تجاهل التكاليف.

#### 1- الميزة عن طريق التكاليف:

الميزة عن طريق التكلفة هي واحدة من المزايا التنافسية للمؤسسة، ونعني بالميزة عن طريق التكاليف أن تثبت المؤسسة أن تكاليفها أقل من تكاليف منافسيها، والذي يسمح لها بفرض سعر أقل من منافسيها وتحقيق عوائد أكبر من المنافسين.

#### 1-1- الحصول على ميزة عن طريق التكاليف:

يوجد وسيلتين حتى تحصل المؤسسة على ميزة عن طريق التكاليف:

- مراقبة العوامل التي تؤثر في تكاليف الأنشطة التي تخلق القيمة ؛
- إعادة تشكيل سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع طريقة مختلفة وأكثر فعالية لتصميم، إنتاج، وتوزيع المنتج.

#### 1-1-1- مراقبة العوامل المؤثرة في التكاليف:

إن الهدف من وراء مراقبة العوامل المؤثرة في التكاليف هو الحصول على ميزة عن طريق التكاليف ويمكن ذكر هذه العوامل كما

يلي:

### أ- الحجم:

يمكن زيادة الحجم من خلال توسيع تشكيلة سلسلة المنتجات، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف، وهذه الزيادة يمكن من خلالها تقليل التكلفة، فمثلا الرفع من حجم الإنتاج على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يسمح بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف توزيع المنتج، والتوسع في تشكيلة المنتجات يسمح بتقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات وهذا سيمكن من تخفيض تكلفة الوحدة.

### ب- التعلم:

- **تسيير منحى التعلم:** التعلم ليس تلقائي، لكن ينتج من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وهنا لا ينبغي على المؤسسة أن تحصر إهتمامها بتخفيض التكاليف لليد العاملة، بل يجب أن يتعدى ذلك الأخذ بعين الإعتبار لتكاليف الإنشاء، التركيب، وتكاليف الفضلات. يجب على المؤسسة تحسين التعلم لإكتساب مهارات أفضل من المنافسين والقيام بأعمالها بأقل التكاليف.
- **التعلم من المنافسين:** يوجد عدد كبير من الوسائل الخاصة بالتعلم من المنافسين، مثل: الوثائق العمومية، مقالات في الجرائد، مقابلة مع موردي المنافسين، وتحقيق هذا الأمر سيتيح لها معرفة وسائلهم الأخيرة للإنتاج المشتراة.

### ت- الروابط:

- **إستغلال الروابط بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة:** إن قيام المؤسسة بتخفيض تكلفة نشاط ما داخل سلسلة قيمها فهذا سيسمح لها بتخفيض تكلفة باقي الأنشطة وهذا بسبب ترابطها، ولما تتمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ستمكن من الحصول على ميزة في تدنية التكاليف.
- **العمل بتكاثف مع الموردين وقنوات التوزيع:** بمأن المؤسسة تتحمل تكاليف عند تعاملها مع الموردين وقنوات التوزيع فهي ستبحث دائما عن الطرق التي تحفض هذه التكاليف ومن بين هذه الطرق هي العمل بتكاثف مع الموردين وقنوات التوزيع، فعلى سبيل المثال عندما يتم إدخال تكنولوجيا المعلومات لإجراء التعاملات التجارية فهذا من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف، فمن خلالها تتمكن قنوات التوزيع من طلب المنتج عبر الأنترنت بدون التنقل إلى المؤسسة، كما تمكن هذه التقنية المؤسسة من تقديم طلب الشراء بالكمية والسعر المناسب فقط من الأنترنت بدون التنقل إلى مكان المورد.

ث- التكامل:

إن التكامل من شأنه أن يقدم إمكانيات تخفيض التكاليف، فالتكامل نحو الأمام من أجل إلغاء قنوات التوزيع من شأنه أن يخفض التكاليف، وذلك بإستبعاد الهوامش التي يأخذها الوسطاء بمعنى إختيار البيع المباشر بدلا من البيع الغير مباشر وبالتالي تجنب الزبائن الذين لديهم قدرة على التفاوض. كما أن قيام المؤسسة بالتكامل نحو الخلف سيسمح لها بمعرفة التكاليف الحقيقية للمواد الأولية التي تستعملها وبالتالي التحكم الجيد في تكاليفها وإلغاء هوامش الربح التي يأخذها المورد مما يمكنها من تخفيض التكاليف وفرض أسعار بيع منخفضة وكسب زبائن كثر وحصص سوقية كبيرة.

ج- التوقيت: إن المؤسسات السباقه في نشاط ما تستفيد من ميزة مستمرة عن طريق التكاليف، وقد يتمثل هذا السبق في إحتجاز المكان الأفضل في السوق وتشغيل قبل الآخرين عمال يمتلكون كفاءات عالية، كما أن المؤسسات المتأخرة يمكن أن تستفيد من أخطاء المؤسسات السباقه وهذا ما يجعلها لا تتحمل التكاليف التي تدفعها المؤسسات السباقه ومن خلال هذا المكسب تحصل على ميزة في التكاليف.

ح- الموقع:

إن الحصول على الموقع المثالي الذي يتميز بقربه من الموردين ومن الزبائن من شأنه أن يخفض تكاليف المعاملات التي تقام معهم والحصول على إمداد جيد من مورديها في الوقت الجيد وبالتالي ضمان تمويل السوق بمنتجاتها في الوقت المناسب.

1-1-2- إعادة تشكيل سلسلة القيمة:

يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع سلسلة قيمة مختلفة تماما من التي عند منافسيها والتي يمكن تشكيلها من المصادر التالية:

- عملية إنتاج مختلفة؛
- إختلافات في التصنيع مثلا التصنيع بالآلة الروبوتية؛
- مبيعات مباشرة بدلا من مبيعات غير مباشرة؛
- قناة توزيع جديدة؛
- إختلافات مهمة في التكامل نحو الأمام و نحو الخلف؛
- نقل موقع المنشآت حسب الموردين والزبائن؛
- تدعيمات إشهارية جديدة.

إن التكاليف لا تنخفض بصفة تلقائية أو صدفة، بل يجب على المؤسسة أن تعمل بجد وإتباء دائم من أجل تخفيضها، وكل العوامل المؤثرة في التكاليف التي تم ذكرها تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة، وغالبا ما يضع الرائدون في ميدان التكاليف برامج لمراقبة التكاليف في جميع الأنشطة التي تخلق قيمة وليس فقط في التصنيع وأيضاً يدرسون تطور تكاليف الأنشطة عبر الزمن ويقومون بمقارنتها مع مختلف وحدات المؤسسة الأم أو مقارنتها مع منافسيهم وهذا من أجل المحافظة على ميزة تدنية التكلفة.

### 2- ميزة التمييز:

المؤسسة تتميز عن منافسيها بخلق شيء فريد لا يوجد في السوق، وهذا الشيء الفريد يكون له قيمة مميزة عند الزبائن ويشد إنباههم أمام منتجات المنافسين ويأتي هذا الشيء في شكل جودة أعلى، خصائص أعلى في المنتج، خدمات ما بعد البيع، إدخال التكنولوجيات في المعاملات التجارية التي تقوم بها المؤسسة أو في عمليات التصنيع.

### 2-1- مصادر التمييز:

من بين المصادر التي تستخدمها المؤسسة من أجل الحصول على التميز مقارنة بمنافسيها يمكن ذكرها كما يلي:

### 2-1-1- عوامل التفرد:

إن تفرد المنتجات من حيث أشكالها وخصائصها وإستعمالاتها هي التي تضفي عليها خاصية التميز عن غيرها من المنتجات، ويمكن تلخيص عوامل التفرد كما يلي:

أ- مقاييس تقديرية: يمكن ذكر بعض الخصائص التي تجعل المؤسسة متفردة عن منافسيها كما يلي:

- خصائص وجودة المنتجات المعروضة(مثلا: التركيز على عدم وجود عيوب في المنتجات)؛
- الخدمات المقدمة (التسليم الجيد والسريع للمنتج، ضمان الصيانة للمنتج بأسرع وقت، تقديم معلومات للزبون على كيفية استخدام المنتج)؛
- استخدام تكنولوجيا عالية في عملية التصنيع؛
- دفع نفقات كبيرة للإشهار بالمنتج؛
- إمتلاك المؤسسة لعمال أو موظفين لديهم مؤهلات وخبرات كبيرة.

ب- الروابط: الخاصية الفردية للمؤسسة تأتي غالبا من الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة أو الروابط مع الموردين أو قنوات

التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

■ **الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة:** إن القيام بتنسيق الأنشطة داخل سلسلة القيمة من شأنه أن يخلق ميزة للمؤسسة، ففي حالة ما إذا قامت المؤسسة بشراء برمجيات حديثة فهذا سيسمح لها بتخفيض الوقت المحدد لمعالجة الطلبات والذي بدوره سيسمح لها بتقليص الوقت المحدد لتسليم المنتج للزبون وكسب رضا وولاء الزبون وكسب ميزة تنافسية.

■ **إستغلال الروابط الموجودة ما بين المؤسسة ومورديها وقنوات التوزيع:** لما يوفر المورد للمؤسسة مواد أولية بجودة عالية فهذا من شأنه أن يساهم في إنتاج منتجات متفردة ومتميزة وأفضل من منافسيها وستتمكن من خلال هذه المنتجات من الحصول على ميزة تنافسية. كما يمكن للمؤسسة أن تستغل الروابط التي تكون بينها وبين قنوات التوزيع في كسب ميزة تنافسية فمثلا يمكنها دفع أموال لقوى البيع من أجل تخصيص مساحة إضافية لمنتجاتها وهذا الأمر سيجعل منتجاتها متوفرة بكثرة مقارنة بمنتجات منافسيها.

**ت- التوقيت:** يمكن أن يكون عامل الوقت مصدرا لتمييز المؤسسة عن منافسيها، فإذا كانت السبابة في إكتساب موقع قريب من المواد الأولية أو قريبة من قنوات التوزيع فهذا سيمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، ومن جهة أخرى فإن التأخر في دخول السوق يمكن المؤسسة من الحصول على تكنولوجيا عالية لا يملكها منافسوها وتتمكن من خلالها الحصول على ميزة تنافسية.

**ث- الموقع:** خاصية التميز للمؤسسة يمكن أن يكون مصدرها إكتساب موقع مميز مقارنة بمنافسيها، وهذا الموقع يمكن أن تتحصل عليه عندما تكون قريبة من مصدر المواد الأولية أو قريبة من قنوات التوزيع، فلما تكون قريبة من هذه الأخيرة ستتمكن من إيصال المنتج للزبون بسرعة وبأقل التكاليف وضمان صلاحية المنتج وهذا في حالة ما إذا كان المنتج سريع التلف.

**ج- التعلم وآثار الخبرة:** لما المؤسسة تتعلم كيفية إستخدام أحدث التكنولوجيات الموجودة في العالم والمخصصة لإنتاج منتجاتها فهذا سيسمح لها أن تكون متميزة. كما أن التعلم المستمر من شأنه أن يراكم الخبرات ما يمكنها من إكتساب مزايا مترتبة عن آثار الخبرة.

**ح- التكامل:** إن قيام المؤسسة بعملية التوزيع للمستهلك أي التعامل معه مباشرة وهذا بإستخدام التسويق الإلكتروني مثلا فهذا سيمكنها من إيصال المنتج إلى المستهلك بمجرد طلبه فقط من الهاتف النقال ما يمنحها ميزة تنافسية وثقة الزبون ورضاه وولاءه لعلامتها التجارية وولاء العديد من أصدقاءه. كما يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإستغناء عن المورد إذا رأت أن لديه قدرة تفاوضية



## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

أعلى ويضغط عليها سواء برفع السعر أو بتخفيض الجودة أو حتى أنه لا يلتزم بمواعيد التسليم ما يجعلها في ضغط دائم، فإذا تمكنت المؤسسة من إنتاج مدخلاتها التي تستعملها في الإنتاج بمفردها سوف تتمكن من التحكم في هذه العوامل التي تضغط عليها وتصبح في إستقرار دائم وتكتسب ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها وتصبح هي الممولة لهم وخاضعين لشروطها وبهذا تصبح هي رائدة السوق.

**خ- الحجم:** إن امتلاك المؤسسة القدرة على توفير المنتج بكميات كبيرة في السوق سيمكنها من الوصول إلى جميع الزبائن وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

**د- الإبداع:** يعتبر من أهم مصادر المزايا التنافسية، إذ يمنح الإبداع للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ومن خلال هذا التفرد تتعزز قيمة منتجاتها/ خدماتها في أعين زبائنها ما يجعلها مختلفة ومتميزة فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

### 2-1-2- القيمة المدركة من طرف الزبون:

إن تميز المؤسسة يجعلها تكتسب قيمة جراء إنتاجها المنتج الفريد، إلا أن هذه القيمة إذا لم يقتنع بها الزبون ولم يشعر بها فلا فائدة من تمييزها، فهذه القيمة هي التي تبرر السعر الإضافي الذي تفرضه المؤسسة. ومن أهم التعاريف التي قدمت لهذه القيمة يمكن ذكرها كما يلي:

- تعتبر القيمة المدركة حسب Zeithaml التقدير الإجمالي لمنفعة المنتج إستناداً إلى الإدراك لما تم الحصول عليه مقارنة بما تم التضحية به<sup>1</sup>،

- تعكس القيمة المدركة تقييم المستهلك لمنفعة المنتج على أساس الإحساس لما تم الحصول عليه فعلياً مقارنة مع ما تم دفعه للحصول على المنتج<sup>2</sup>.

- وقد عرف كل Philips & Lanning سنة 1980م القيمة المدركة (V) بالفرق بين مجموع المنافع لإشباع حاجة معينة والسعر المقابل لها<sup>3</sup>(P).

<sup>1</sup>مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة إقتصادية-"، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص63.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص45.

<sup>3</sup>DEBONIS Nicholas, BALINSKI Eric, ALLEN Phil "Value-Based Marketing for Bottom-Line Success", 5steps to customer value, U.S.A : Mcgraw Hill, 2002, P22.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

إن الإعتماد على هذه المصطلحات (الفوائد والسعر) لا يعطي الوجه الحقيقي في تفسير القيمة لأنها تعتبر عامة وغير محددة، وبما أن قرار الشراء هو بمثابة مقايضة بين الفوائد الناجمة عن إمتلاك المنتج في مقابل ما تم التضحية به للحصول عليه، فإنه يبدو من الأنسب تحليل القيمة كنسبة بين الفوائد المرغوب فيها في المنتج (وهي كل الخصائص التي يتوفر عليها المنتج والتي يحتاجها الزبون لإشباع رغباته) والتكلفة النسبية (كل التكاليف التي يدفعها المستهلك كالسعر وتكاليف النقل والجهد والمخاطر التي يتحملها...الخ.) كما تبينها المعادلة التالية:<sup>1</sup>

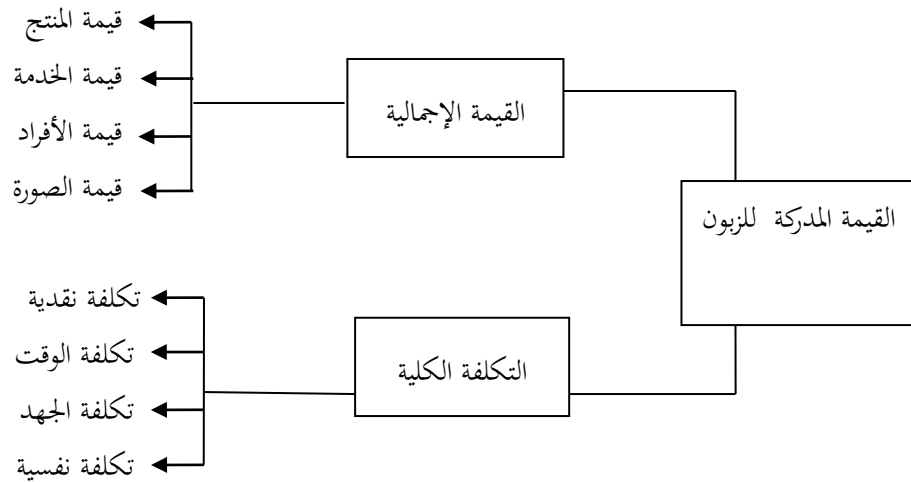
$$\frac{\text{فوائد وظيفية + فوائد عاطفية}}{\text{تكاليف نقدية+الزمن الضائع+الجهد المبذول+الجهد البدني}} = \frac{\text{الفوائد المرغوب فيها}}{\text{التكاليف النسبية}} = \text{القيمة}$$

من خلال هذه المعادلة يتبين لنا أن المستهلك يقوم بإدراك القيمة في المنتج إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي الواحد، أما إذا كانت أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لم تستطع خلق قيمة إيجابية في المنتج.<sup>2</sup>

ويمكن تحديد القيمة المدركة من طرف الزبون حسب kotler وآخرون "بأنها الفرق بين القيمة الإجمالية والتكاليف الإجمالية"،

ويمكن تبيان هذه القيمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-45): القيمة المدركة للزبون



**Source:** KOTLER Philip et autres, "Marketing Management", 12 édition, Person Education, France, 2006, P169.

يبين الشكل التالي أن القيم الكلية التي يتلقاها الزبون عند إقتناؤه للمنتج تنقسم إلى:

<sup>1</sup> Ibid, P25.

<sup>2</sup> مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص45.

- قيمة المنتج: وهي خصائص المنتج مثل الأداء والصلابة والإقتصادية في التشغيل والإعتمادية؛
- قيمة الخدمة: تمثل المنفعة الغير ملموسة كخدمات ما بعد البيع، طرق التسليم، الصيانة ؛
- قيمة الأفراد: تكمن في خيرات ومهارات العاملين في المؤسسة وتأثيرها على تقييم الزبون للمنتج؛
- قيمة الصورة: تؤثر صورة المؤسسة على الزبون من خلال البعدين النفسي والإجتماعي عند إقتنائه لمنتجها (المتعة والتفاخر).

أما عن التكاليف الكلية: فهي تتمثل في التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج ويمكن ذكرها كما يلي:

- التكلفة المالية: تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء؛
- تكلفة الوقت: تستغرق عملية الشراء وقتا محددًا يسعى الزبون دائما لتقليصه؛
- تكلفة الطاقة: من أجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل؛
- التكلفة النفسية: تعبر التكاليف النفسية عن مدى تقبل الآخرين وإنتقادهم لقرار الشراء.

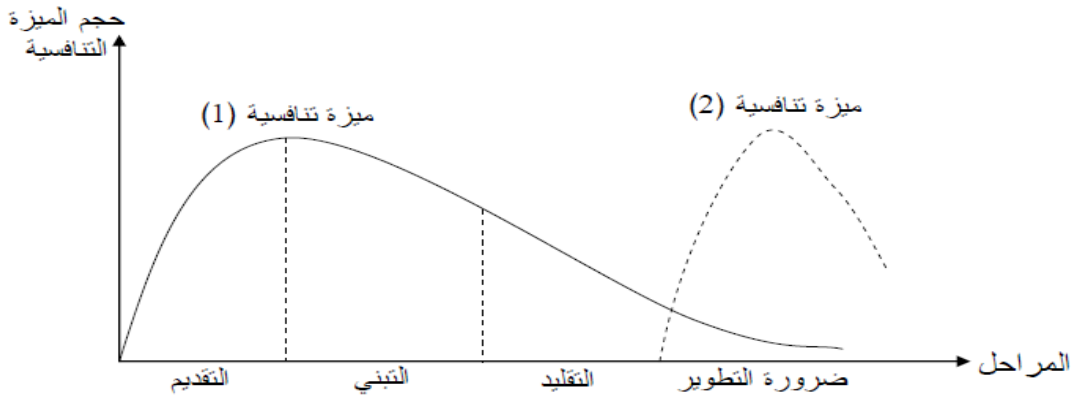
### ثالثا. محددات الميزة التنافسية على مستوى الإقتصاد الجزئي:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

- 1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج مع وجود المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص86.

الشكل (1-46): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير، الإستعداد المادي والبشري، فمن خلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليبلغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نمو سريع).

- مرحلة التبني: خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار ثم تبدأ في التراجع.

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تتمكن وتجدد المؤسسات المنافسة تقليد هذه الميزة مما يتسبب في تراجع حجمها شيئاً فشيئاً متجهاً نحو الركود.

- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى إدخال تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحسين وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وفي هذه المرحلة تكمن أهمية آلية الإبداع في ضمان بقاء ونمو وإستمرارية المؤسسة.

إن الميزة التنافسية لها طبيعة ديناميكية لا يمكن أن تحوز عليها المؤسسة للأبد، فالمنافسون سوف يقلدون ميزة المؤسسة مهما طال الزمن وسيقومون بالبحث عن تقديم مثل أو أفضل منها وهذا ما سيدفع المؤسسة لإنشاء ميزة تنافسية جديدة.

**2- نطاق التنافس**: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج

## الفصل الأول.....الجانِب النظري للبقظة الإستراتيجية

مشتركة، أو إستخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وحسب بورتر<sup>1</sup> هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ويلخصها الجدول الآتي :

الجدول رقم (1-20) : أبعاد نطاق التنافس

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.	النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم منتجات عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتسمح هذه الميزة للمؤسسة من تقديم منتجاتها في مناطق العالم.	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة والسماح بإستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

Source : Porter. M, «L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P87-88.

<sup>1</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions, Paris, 1993, P87.

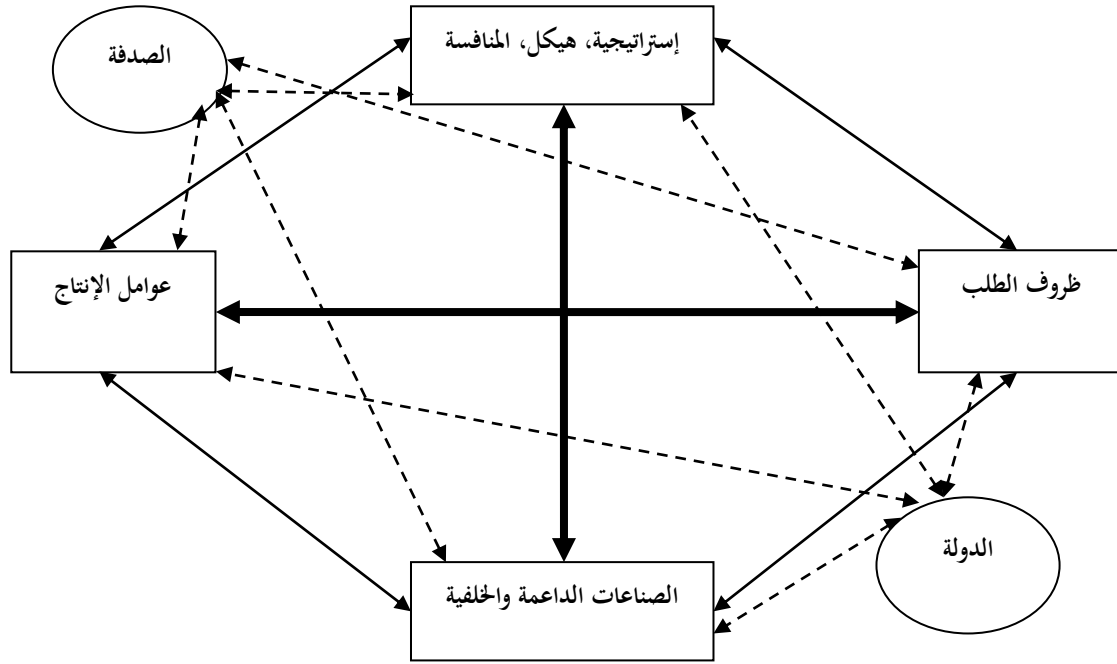
#### رابعاً. محددات الميزة التنافسية الوطنية:

من الملاحظ أن هناك بلدان معينة تتميز بإرتفاع عدد المؤسسات الناجحة في صناعات معينة مثل السيراميك في إيطاليا، الشاحنات في السويد، السيارات في ألمانيا، وإكتساب هذه المؤسسات لميزة تنافسية دولية يعود إلى توفر هذه البلدان على مجموعة من العوامل.

لقد قام Porter (1990) في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" بتحديد أربعة عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بـ "نموذج الماسة Diamond Model"، والتي تكسب البلد ميزة تنافسية مقارنة بالبلدان الأخرى والتي إذا ما توفرت في بلد ما فإن ذلك يساعد مؤسساته على الحصول على ميزة تنافسية وطنية تجعلها قادرة على التنافس دولياً ولأن هذه المؤسسات مقيمة داخل بلد معين فهذا الأخير يستفيد من الميزة التي إكتسبتها وهذا من خلال المساهمة في رفع قيمة عملته.

يتكون نموذج الماسة من أربعة محددات تتمثل في عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات المرتبطة والداعمة، الإستراتيجية والهيكلة والمنافسة بين المؤسسات وتؤثر هذه المحددات الأربعة على بعضها البعض كما يؤثر تغير واحد منها على المحددات الثلاثة الأخرى وبالإضافة إلى هذه المحددات الأربعة يمكن للدولة والصدفة أن يؤثرتا بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة، وفيما يلي شكل نموذج الماسة:

الشكل رقم (1-47): نموذج الماسة، محددات الميزة التنافسية الوطنية حسب Porter



المصدر: محمد فلاق، ناصر طهار، "إستخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي-دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري-"، مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص1106.

### 1- عوامل الإنتاج :

يملك البلد عوامل للإنتاج الضرورية للصناعة كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال والبنية التحتية والتزود بهذه العوامل يلعب دورا في الحياة على الميزة التنافسية، فكلما توفر البلد على عوامل إنتاج بوفرة كبيرة كلما تمكنت المؤسسة من التصدير ومثال ذلك الحجم الكبير والمهم للصادرات الأمريكية في المنتجات الزراعية والذي يعود أساسا إلى إمتلاك هذا البلد لمساحات شاسعة من الأراضي الصالحة للزراعة، وأيضا الدنمارك تحتل مركز الصدارة في تصدير الأنسولين وهذا لإمتلاكها أكبر مستشفى في العالم لبحوث وأمراض السكر. ولقد ميز Porter عوامل الإنتاج الآتية:<sup>1</sup>

- الموارد البشرية: تتمثل في العمالة المؤهلة والمدربة والتي تتمتع بمستوى عال من المهارة.

<sup>1</sup> PORTER Michael. E, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P84.

- **الموارد المادية:** تتمثل في وفرة ونوعية الأرض والماء والمعادن والغابات ومصادر الطاقة ومناطق الصيد، ويمكن إضافة الظروف المناخية وأيضا الموقع الجغرافي والمساحة حيث يلعب الموقع الجغرافي للبلد دورا في زيادة أو تخفيض تكاليف النقل وفي تسهيل المبادلات الثقافية والتجارية مع الخارج.
  - **الموارد المعرفية:** تتضمن المعرفة العلمية والتقنية، أما مصادر هذه المعارف فهي الجامعات، مراكز البحث العامة والخاصة، المؤسسات الخاصة بالإحصاء، دراسات السوق والمؤلفات العلمية.....الخ.
  - **موارد رأس المال:** تتمثل في كمية رؤوس الأموال المتوفرة لتمويل المؤسسات.
  - **البنية التحتية:** وهي تشمل شبكات النقل، الإتصالات، أنظمة الدفع وتحويل الأموال، المؤسسات التعليمية والثقافية.
- إن وفرة هذه العوامل لا يعتبر كافيا للحصول على ميزة تنافسية ومواجهة المنافسة العالمية بل يجب أن تتوفر القدرة على إستغلال هذه العوامل. وهناك تقسيم آخر لعوامل الإنتاج يمكن ذكره كما يلي:
- **العوامل الأساسية (الأولية):** وتتمثل خاصة في العوامل الموهوبة والموروثة وتشمل: الموارد الطبيعية، المناخ، الموقع الجغرافي واليد العاملة الغير مؤهلة ومتوسطة التأهيل.
  - **العوامل المعقدة (المتقدمة):** تتمثل في البنية الأساسية للإتصالات وتبادل المعلومات الرقمية واليد العاملة عالية التأهيل مثل المهندسين والباحثين في مجال الإعلام الآلي، بالإضافة إلى المعاهد الجامعية للبحث في جميع العلوم الرائدة.<sup>1</sup>
- إن العوامل الأولية تختلف عن العوامل المعقدة وهذا بسبب أنها تعتمد أساسا على الصناعات الإستخراجية والزراعية وهي عوامل يملكها البلد بشكل طبيعي أو أن الحصول عليها لا يتطلب إستثمارات كبيرة، غير أن الميزة التنافسية المتأنية من هذه العوامل تكون مهددة ومن الصعب الاحتفاظ بها، على عكس العوامل المعقدة فهي أكثر ندرة لأنها تتطلب مجهودات إستثمارية ضخمة في التجهيزات وفي التعليم وهذا ما يجعلها أساسا للميزة التنافسية المستدامة للبلد ما. وينبغي التشديد إلى أن العوامل المعقدة مستمدة من عوامل أولية، ولهذا يجب أن تكون هناك إحتياطات كافية (كما ونوعا) من العوامل الأولية لخلق عوامل معقدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Porter M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P86.

<sup>2</sup> Porter M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P86.



### 2- الطلب :<sup>1</sup>

إن الطلب الداخلي على منتج أو خدمة هو الذي يمثل المحدد الرئيسي الثاني للميزة التنافسية على المستوى الوطني في صناعة ما، وسيتم التطرق إليه من خلال التطرق للنقاط الثلاثة التالية: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نموه، وآليات تدويل الطلب الداخلي.

#### 2-1- تركيبة الطلب الداخلي:

يؤثر الطلب الداخلي تأثيراً مهماً على الميزة التنافسية الوطنية فمن خلاله تفهم المؤسسات حاجات المستهلكين وتقوم بتلبيتها أفضل من المنافسين في بلد آخر، والعناصر التي تخص الطلب الداخلي والتي يجب الأخذ بها من أجل الحيازة على ميزة تنافسية وطنية هي:

- **تجزئة الطلب:** إن الطلب الداخلي مقسم إلى عدة أجزاء لذلك يجب التعرف على هذه الأجزاء من حيث الحجم والنوع لمعرفة كيفية الإستجابة لها والحيازة على مزايا فيها، فمثلاً وجود أجزاء سوقية واسعة يساعد على الإستفادة من الخبرة المتراكمة وإقتصاديات الحجم.
- **درجة إلحاح الزبائن:** إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية في جزء سوقي معين يعتمد بدرجة كبيرة على إلحاح الزبائن المحليين. فكلما كانت درجة إلحاحهم كبيرة كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتطوير لرفع مستوى الجودة وإثراء تشكيلة المنتجات وإكتساب أجزاء سوقية جديدة.

#### 2-2- حجم الطلب و طريقة نموه :

تتأثر الميزة التنافسية الوطنية بحجم الطلب الداخلي وسرعة نموه ويمكن تبين هذا التأثير كما يلي:

- **حجم الطلب الداخلي:** يؤدي إتساع السوق المحلية إلى الحصول على مزايا تنافسية فمن خلاله يتم الحصول على إقتصاديات الحجم أو الإستفادة من الخبرة المتراكمة، فهو يحث المؤسسات المحلية على الإستثمار في وسائل الإنتاج الكبيرة، التطور التكنولوجي مما يسمح لها بتحقيق إنتاج كبير.
- **تعدد الزبائن:** يجد الإبداع بيئة ملائمة عندما يتواجد أكثر من زبون لمنتج أو خدمة معينة فمن خلال هؤلاء الزبائن سيتم إثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوبة للمنتج. وعلى العكس من هذا، فالسوق التي تقتصر على زبون أو اثنين

<sup>1</sup> Ibid, P95-110.

مهيمنين نادرا ما تكون هناك ديناميكية في الإبداع. كما أن تعدد الزبائن يساعد على الدخول والإستثمار في الصناعة ويخفض خطر حرمان المؤسسة من السوق.

■ **معدل نمو الطلب الداخلي:** يرتبط معدل الإستثمار في الصناعة بسرعة نمو السوق الداخلية أكثر من إرتباطه بحجم هذه الأخيرة، وتخفف هذه السرعة المؤسسات الداخلية على إعتداد التكنولوجيات الجديدة. وعلى العكس من ذلك، فإن بطء نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بطريقة تدريجية فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة.

■ **التشبع المبكر للطلب الداخلي:** يسمح هذا التشبع بتثبيت موقع المؤسسة ومكاتها في السوق ، كما أنه يسمح بتخفيض الأسعار، تقديم نماذج جديدة، تحسين أداء المنتجات، وغالبا ما ينجم عن هذا التشبع إشتداد المنافسة الداخلية مما يؤدي إلى إقصاء المؤسسات الأكثر ضعفا وظهور مجموعة من المنافسين المحليين أقل عددا وأكثر إبداعا، كما أنه يحث الصناعة الوطنية على بذل جهود كبيرة للدخول إلى الأسواق الأجنبية بغية الحفاظ على نموها وإستعمال كلي للطاقة الإنتاجية.

### 2-3- تدويل الطلب الداخلي (Internationalisation de la demande intérieure):

إن الطلب الداخلي يؤثر على الميزة التنافسية من خلال إضفاء الطابع الدولي (أو تدويل) على الإنتاج الداخلي ومن خلال نقل الحاجات الداخلية للخارج.

■ **إنتقال وتدويل الزبائن المحليين :** فبمجرد أن يقوم الزبائن المحليون بالتنقل الجغرافي سوف تتمكن الصناعة الوطنية من الحصول على ميزة تنافسية، حيث أن الزبائن المحليين بإنتقالهم المتكرر للخارج سيتحولون إلى زبائن أجبيين وسيمثلون قاعدة من الزبائن الأوفياء للصناعة الوطنية في كل سوق خارجية.

■ **التأثير على الحاجات في الخارج :** يمكن أن تساهم سلوكات الطلب المحلي في تقوية الصادرات وذلك من خلال إقبال وتلقين الحاجات والأذواق المحلية للزبائن الأجانب، وهذا بالإعتماد على الدعاية الثقافية، التحالفات السياسية والروابط التاريخية.

### 3- الصناعات التمويينية والمرتبطة (Les industries amont et apparentées):<sup>1</sup>

يتمثل المحد الثالث للميزة التنافسية في الصناعات التمويينية والمتشابهة، والتي تلعب دورا مهما في إنشاء هذه الميزة للمؤسسات على المستوى الوطني.

#### 3-1- الصناعات التمويينية :

إن وجود صناعات تمويينية ذات تنافسية عالية على المستوى العالمي في بلد ما يتيح للصناعات المنتجة للمنتجات الحيازة على مزايا تنافسية، فهذه الصناعات تسمح بالحصول على مدخلات بأحسن علاقة بين الثنائية "جودة - سعر" وذلك بطريقة فعالة، سريعة ومبكرة، وخير مثال على هذا السيطرة الإيطالية على صناعة الحلبي من الذهب والفضة حيث يعود الفضل إلى مؤسسات إيطالية أخرى تصنع ثلثي الآلات المتخصصة في صناعات الحلبي وهي الرائدة عالميا في إعادة تحويل المعادن الثمينة، وهذا مكن المؤسسات الإيطالية من الحصول وبسرعة من مورديها على نماذج جديدة من التجهيزات، ونظرا لما تعرفه السوق الإيطالية من منافسة محلية شرسة في سوق هذه التجهيزات فهذا مكنها من الحصول على مواد أولية بأسعار جيدة وخدمات ما بعد البيع مغرية. وتكمن أهمية وجود موردين محليين في تدعيم عملية الإبداع والحدثة، فالميزة التنافسية تنشأ بالتعاون الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها حيث أن قيام هؤلاء بتبني التكنولوجيات الجديدة، الأفكار الجديدة والإبداعات فهذا سيشجع المؤسسات إلى إقتناء مثل هذه الأساليب من أجل إمكانية التعامل مع هؤلاء الموردين. كما تعطي هذه الصناعات مزايا التقارب الجغرافي وسهولة الإتصالات مع الموردين المحليين بدلا من الإعتماد على موردين أجانِب.

#### 3-2- الصناعات المرتبطة :

عادة ما يؤدي وجود الصناعات المرتبطة في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. ونسمي الصناعات المرتبطة تلك التي يمكن أن تنسق أو تشترك في بعض الأنشطة من سلسلة قيمها، وكذلك تلك التي تقدم منتجات مكملة (كالحواسيب والبرمجيات)، وهذه الصناعات تشترك مع مؤسسات الصناعة المعنية فيما يخص التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع أو خدمات ما بعد البيع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن توفر الصناعات التمويينية والمرتبطة سيسمح بوضع قاعدة أو شبكة مؤسسية تتشكل في إطار ما يطلق عليه بالعناقيد، وهذه الأخيرة عرفها Porter بأنها: "تجمعات جغرافية لعدد من المؤسسات التمويينية والمرتبطة

<sup>1</sup>Porter M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit , P111-118.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

بعضها البعض في مجال معين بالإضافة إلى المؤسسة المعنية"<sup>1</sup> ويتسع مفهوم العناقيد الصناعية ليشمل هيئات التمويل والهيئات الحكومية والغير حكومية مثل الجامعات والتكوين المهني<sup>2</sup>، ومن الأمثلة على هذه العناقيد نجد وادي السيلكون فالي Silicon Valley بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر أفضل نموذج عملي عالمي لتجمع حضري تكنولوجي، وتعد الصناعات التكنولوجية في أمريكا أكبر الصناعات فمعدل نموها أكبر من 50% ويظهر تأثيرها بقوة في التصدير وعلى الأمن القومي<sup>3</sup>. وقد أشار Porter أن العناقيد الصناعية لها تأثير على التنافسية لأنها تقوم بما يلي:<sup>4</sup>

- زيادة إنتاجية المؤسسات العاملة في العنقود، فهذا الأخير يوفر الوقت والمال والجهد في حالة وجوده مما يؤثر على التكلفة النهائية للمنتج المراد المنافسة به والتمكن من زيادة الإنتاج، وعدم وجوده سيؤدي ذلك إلى إنتاج منتجات بإضافات أقل بمعنى آخر جودة أقل أو بتكلفة أعلى نظرا لضرورة إستيراد المادة الأولية من الخارج.
- قيادة المؤسسات باتجاه الإبداع والذي بدوره يدعم الإنتاجية في المستقبل.
- التحفيز لإنشاء مؤسسات جديدة مما يؤدي إلى توسع و تقوية العنقود نفسه.

### 4- الإستراتيجية، الهيكل والتنافس الحاد بين المؤسسات الداخلية:<sup>5</sup>

يمثل هذا العامل الرابع المحدد للميزة التنافسية لصناعة معينة في بلد ما، وهو يشمل الإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات ويشمل كذلك طبيعة المنافسة الداخلية.

#### 4-1- إستراتيجية وهيكل المؤسسات الداخلية :

إن البلدان تتبع إيديولوجيات معينة والتي يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية، حيث يمكن ملاحظة إختلافات معتبرة بين البلدان على مستوى التصورات والممارسات التسييرية المتعلقة بالتكوين، الخبرة، أساليب القادة، نوعية التنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف والعلاقات بين

<sup>1</sup>PORTER Michael, « Clusters and new economic of competition », Harvard business Review, USA, 1998, P78.

<sup>2</sup>محمد طرشي، "العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد13، 2015، ص7.

<sup>3</sup>عبد الله الطيبي،"العناقيد الصناعية الإستراتيجية البديلة ودورها في تحسين القدرة التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه علوم - تخصص اقتصاد دولي-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص72.

<sup>4</sup>Ibid, P80.

<sup>5</sup>PORTER M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit , P119-132.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

المستخدمين والمسيرين، وتعد هذه الممارسات مهمة جدا لكونها تؤثر على القدرة على الإبداع والتقدم في المؤسسات، وبهذا التأثير فهي تشكل ميزة في بعض الصناعات وعائقا في البعض الآخر.

إضافة إلى ما ذكر فإن العناصر المكونة للثقافة الوطنية تمارس هي الأخرى تأثيرا على الطريقة التي يتم بها إنشاء وتنظيم المؤسسات، ومن بين هذه العناصر: عادات الإتصال بين الأفراد، موقف الأجراء إزاء السلمية، العرف المتعلق بسلوك الأفراد والمجموعات والممارسات المهنية، وكل هذه العناصر هي نتاج المنظومة التربوية، التاريخ الإجتماعي والديني، البنية العائلية، إلى جانب عدد كبير من العوامل التي يصعب إحصاؤها والتي تخص كل بلد، فعلى سبيل المثال يلاحظ Porter سيطرة المهندسين الذين يملكون قدر عالي من التأهيل والتكوين التقني على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية والألمانية ويرجع ذلك إلى أن هذه المؤسسات أولوياتها تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج، ولاحظ أيضا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية لها دور بارز في المنافسة العالمية وهذا لتمييزها بالطابع العائلي للتمويل والتسيير، أما في المؤسسات الأمريكية فوجد سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستوى الإدارة العليا ونقص الإهتمام بتحسين العمليات الصناعية وتصميم المنتج والتكيز على الربحية في الأجل القصير، وهذا ما أدى إلى تحقيق خسارة لهذه المؤسسات لعدم قدرتها على المنافسة في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

### 4-2- التنافس الداخلي الحاد:

هناك إرتباط بين شدة التنافس الداخلي وبين إنشاء وإستمرار الميزة التنافسية في صناعة معينة، وغالبا ما يعتقد أن التنافس الداخلي الحاد يشكل خطرا لأنه يؤدي إلى تكرار غير مجد للجهود ويجول دون حيابة المؤسسات على إقتصاديات الحجم، إلا أن هذا غير صحيح دائما لأنه يمكن لحدة التنافس أن تدفع إلى التطور، الإبداع، تخفيض التكاليف، تحسين جودة المنتجات والخدمات، إبتكار طرق ومنتجات جديدة، ويمكن أن تدفع المؤسسات إلى التصدير بغية ضمان بقائها ونموها وزيادة أرباحها. كما أن التنافس الحاد لا يدفع فقط المؤسسات إلى الإبداع بل يعمل كذلك على إلغاء المزايا الناجمة عن التموضع الجغرافي، سهولة الدخول إلى السوق أو الحيازة على موقع مفضل في هذا السوق، القرب من الموردين بالإضافة إلى مزايا أخرى، وهذا ما سيثجع المؤسسات الوطنية للبحث عن مزايا تنافسية دائمة وأكثر تقدما.

إن التعود على المنافسة المحلية يسمح للمؤسسات الوطنية الناجحة بتكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تحطى التنافس الداخلي الحاد نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي، ومع هذا يجب أن يكون في علمها أن البيئة الوطنية تختلف عن البيئة الدولية والإستراتيجية الراجعة في بلد المنشأ لا تضمن النجاح على الصعيد الدولي.

### 5- الدولة :<sup>1</sup>

تلعب الدولة دور هام في تحديد الميزة التنافسية الوطنية وهذا من خلال تأثيرها الإيجابي أو السلبي على المحددات الأربعة التي تم ذكرها، وهذا التأثير يتجلى في الإعانات، السياسات المالية، إصلاحات نظام التعليم وميزانيات الجامعات، كما أن لها سلطة وضع معايير ولوائح عامة وقواعد يجب على المؤسسات والمستهلكين الإمتثال لها، وغالبا ما تكون الدولة زبونا رئيسيا لا تستطيع بعض صناعات التكنولوجيا الفائقة الإستغناء عنه ومثل هذه الصناعات: التسليح والإتصالات والطيران.

تلعب الدولة عدة أدوار فيمكنها أن تكون منظم، مراقب ومستهلك وهذا ما يمنحها مكانة مهمة في النموذج الموصوف، وقد حدد Porter (2000) 5 أدوار يمكن للدولة أن تلعبها والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ الأول هو تحقيق الإستقرار السياسي وإستقرار الإقتصاد الكلي من خلال السياسات المناسبة التي تضعها؛
- ✓ الثاني هو المساهمة في تحسين الهيئات التي تعتمد عليها العناصر المحددة في نموذج الماسة مثل نظام التعليم ؛
- ✓ الثالث هو وضع مجموعة من القواعد للإقتصاد الجزئي والحوافز وهذا لتشجيع نمو الإنتاجية؛
- ✓ الرابع هو وضع وتنفيذ برنامج للأعمال الإقتصادية طويلة الأجل يكون إيجابيا ومميزا؛
- ✓ الخامس هو تيسير تطوير العقود وتحديثه.

### 6- المصادفة :<sup>2</sup>

بالإضافة إلى المحددات الأربعة للميزة التنافسية الوطنية، هناك عامل المصادفة الذي أثبت تأثيره على نجاح المؤسسات ونقصد به الأحداث المفاجئة، العفوية أو التلقائية والتي تخرج عن سيطرة المؤسسات وحتى البلدان. ومن بين هذه الأحداث التي لها أثرا كبيرا على الميزة التنافسية الوطنية ما يلي:

<sup>1</sup>TOYO ACKAH KANGAH MIEZAN, « les déterminants d'une grappe, définis par le modèle de michael porter, sont-ils présents dans la région de montréal ? – cas des entreprises spécialisées en biotechnologie en santé humaine situées dans la région de montréal », mémoire, université du Québec à Montréal, mars 2010, P10.

<sup>2</sup> Porter M, « L'avantage concurrentiel des nations », Op-Cit, P137-139.

- التحولات التكنولوجية الكبرى؛
- التحولات في مستوى أسعار المدخلات؛
- التطورات البارزة في الأسواق المالية العالمية ومعدلات الصرف؛
- الإرتفاع المفاجئ لطلب جهوي أو عالمي؛
- القرارات السياسية للبلدان؛
- الحروب؛
- تقلبات أسعار النفط؛
- المناخ.

تكمُن أهمية الأحداث المفاجئة في خلق تقلبات تؤدي إلى إعادة توزيع المواقع التنافسية، فعامل المصادفة يمكنه إلغاء مزايا المتنافسين المتواجدين والبلدان التي تتمكن من الإستغلال الأفضل لهذه الأحداث وتحويل عامل المصادفة إلى ميزة تنافسية هي تلك التي تتميز ببيئة وطنية مناسبة ومحفزة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن كل المحددات التي تم ذكرها تشكل نظاما متكاملا حيث تتفاعل وتتأثر بعضها ببعض وتكون نتيجة هذا التفاعل إما بيئة وطنية محفزة ومساعدة على إنشاء مزايا تنافسية وطنية لدى المؤسسات الوطنية أو بيئة معرّقة وغير قادرة على الدفع للحياة على المزايا التنافسية.

### خامسا. إستمرارية الميزة التنافسية:

بعد أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين، فإن السؤال ذا الأهمية البالغة الذي يجب أن يطرح من قبلها هو ما الذي يبقى هذه الميزة التنافسية مستمرة ويبيدها عن تقليد المنافسين ؟

### 1- إستمرارية الميزة عن طريق التكاليف:<sup>1</sup>

الميزة التنافسية عن طريق التكاليف لا تفضي إلى كفاءة عالية إلا إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ عليها بإستمرار. التحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو قريبة من تكاليف المنافسين، ولكن من دون أن تصبح رائدة. الميزة المتحصّل عليها عن طريق التكاليف هي مستمرة، إذا تم وضع حواجز التنقل أو حواجز الدخول التي تمنع المنافسين من

<sup>1</sup>Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1997, P 143-145.

تقليد المؤسسة ومن إستعمال نفس الموارد المستعملة من طرفها.

أ- **الحجم:** الحجم من أكبر العراقل أمام الدخول أو أمام التنقل، فتكلفة تقليد الحجم غالبا ما تكون مرتفعة لأن المنافسين يجب عليهم شراء حصتها من السوق.

ب- **العلاقات التبادلية:** إذا تواجدت علاقات تبادلية قوية ما بين المؤسسة ووحداتها الإخوة فهذا من شأنه أن يشكل عائق للدخول وستكون الميزة المحققة هنا الإستمرار الكبير. كما أن هذا العامل يمكن أن يجبر المنافس على التنوع لإضعاف هذه الميزة.

ت- **الإمتلاك الحصري لتعلم مهارات جديدة:** إذا تمكنت المؤسسة حصريا من تعلم مهارات جديدة وحافظت عليها فهذا من شأنه أن يصعب على المنافسين أن يلتحقوا بها.

ث- **إنشاء حقوق الملكية على المنتج أو أسلوب تكنولوجياي:** لما تحصل المؤسسة على وثيقة براءة إختراع منتج أو أسلوب تكنولوجياي، فهذا الأمر سيجعلها محمية ويصعب على المنافس القيام بتكرار إنتاج هذا المنتج أو إستخدام نفس أسلوب التصنيع.

الإستمرارية في التحكم في التكاليف لا تأتي بسهولة ولكن تتأني بجهد متواصل من طرف المؤسسة، وهذا ما سيجعل الميزة صعبة ومكلفة بالنسبة للمنافسين الراغبين في تقليد المؤسسة والراغبين في بلوغ مركز يعادل مركزها.

### 2- إستمرارية التمييز:<sup>1</sup>

إن إستمرارية التمييز ترتبط بأمرين:

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لقيمة التمييز؛

- لا يمكن للمنافسين تقليدها.

في الحقيقة تواجه المؤسسة دائما مخاطر وغالبا ما يكون مصدرها التغير الذي يمكن أن يحدث في حاجات ورغبات الزبائن وقد يؤدي هذا التغير إلى نزع كل قيمة تكون مصدر للتمييز. حتى نقول أن التمييز مستمر للمؤسسة يجب أن ينتج عنه ما يعيق حركية المنافسين الذين يرغبون في تقليدها، ويمكن ذكر أهم الحالات التي يكون فيها التمييز أكثر إستمرارية كما يلي:

<sup>1</sup>PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », Op-Cit , P196-198.



أ- عوامل تفرد المؤسسة تحتوي على حواجز للآخرين: يمكن أن تتمثل العوامل التفردية التي تؤثر على إستمرار الميزة في العلاقات التبادلية التي تتم بين المؤسسة ومعامليها، مزايا محجوزة من قبل الرائد، أنشطة الإشهار.

ب- حصول المؤسسة على ميزة عن طريق التكاليف بتمييزها: المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة في التكاليف في الأنشطة المسؤولة عن التميز تتمتع بتمييز أكثر إستمرارية.

ت- مصادر التمييز تكون متعددة: عندما تركز ميزة التمييز على عدد كبير من العوامل التفردية ستكون صعبة التقليد ومستمرة.

ث- المؤسسة تنشأ تكاليف التحول بتمييزها:

إن الأنشطة التي تعطي خاصية تفردية للمؤسسة ترفع غالباً تكاليف التحول (التكاليف الثابتة التي يتحملها الزبون عندما يغير المورد)، وإذا ما أراد الزبون الاستفادة من هذه الخاصية فلن يجرأ على التحول وإلا سوف يتحمل التكاليف، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت ميزة التمييز تتولد عنها تكاليف تحول كبيرة كلما كانت أكثر إستمرارية.

### المطلب العاشر: الإستراتيجيات التنافسية

إن تعدد المؤسسات التي تمارس نفس النشاط هو ما جعل من حدة التنافس تزداد وإمكانية هروب زبائن المؤسسة إلى المنافسين والذين تعتبرهم الركيزة الأساسية لتواجدها، ولهذا فهي تبحث دائماً عن الإستراتيجية الملائمة للتنافس من أجل الحصول على الميزة التنافسية والتي تمكنها من الفوز بالنصيب الكبير من السوق أي العدد الأكبر من الزبائن، ضمان بقائها في السوق وحجز مكان في السوق الدولي.

كما أن إستراتيجية التنافس تنطلق من التوفيق ما بين داخل المؤسسة وهيكل الصناعة والهدف من وضعها هو تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع على المدى الطويل وتحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: مفهوم إستراتيجيات التنافس

حتى تضمن المؤسسة البقاء والإستمرار في دنيا الأعمال عليها أن تكون لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحديد ماذا تريد أن تحققه للجميع، والوسيلة المناسبة التي يجب أن تستخدمها من أجل تحقيق هذه الرؤية هي الإستراتيجية التنافسية والتي تعتبر الطريق الذي يجب أن تنتهجه المؤسسة للوصول إلى ما تريد.

### 1- مفهوم الإستراتيجية :

تاريخياً بدء مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني ( Army ) أي الجيش، والجزء الثاني ( Agein ) ومعناها ( To Lead ) أي القيادة، والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد<sup>1</sup>. ويرى Claueswitz وهو خبير إستراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية.

وقد إنتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الإقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص وظهر هذا بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الإقتصادي، كما تعد أعمال كل من Learned وآخرون (1965)، Ansoff (1965)، Chandler (1962) أولى الدراسات والأبحاث التي تطرقت لهذا المفهوم في مجال علم التسيير، وبالنسبة للممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية وفصلها عن التسيير الجاري فقد قدمه Ansoff في مؤلفه المنشور سنة 1965 تحت عنوان "إستراتيجية الشركات Corporate Strategy" واضعاً بذلك الحدود بين التسيير الإستراتيجي والجاري وهذا من خلال تصنيفه للقرارات داخل المؤسسة إلى قرارات إستراتيجية، قرارات إدارية أو تكتيكية، القرارات التنفيذية أو العملية<sup>2</sup>. من بين أهم التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم يمكن ذكرها فيما يلي:

- عرف Chendler الإستراتيجية كما يلي: "الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات"<sup>3</sup>.

- كما عرفها Drucker على أنها "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"<sup>4</sup>.

- ويعرفها Thietart "هي مجموع القرارات والتصرفات المرتبطة بإختيار الوسائل والموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> HUGH Macmillan & MAHEN Tampoe, "Strategic Management", Oxford University Press, 2000, P 14.

<sup>2</sup> مراد زايد وصبرينة ترغيني، "الفكر الإستراتيجي من نموذج (SWOT) إلى نماذج جديدة للتفكير"، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 05، المركز الجامعي لتامغست، الجزائر، 2014، ص205.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بن فايد، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، 2011/2010، ص23.

<sup>4</sup> DRUCKER. P, "The Praticce of Management", New York: Harper & Brothers, (1954).P.17.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية الحامة، الطبعة الثانية، 1998، ص242.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- وأشار Minzberg إلى أنه من الصعوبة إعطاء مفهوم واحد شاملا وعميقا لمفهوم الإستراتيجية في ظل عصر العولمة والتعقيد

في البيئة الخارجية، ولهذا فقد طرح نموذج لتعريف الإستراتيجية والذي يتمثل في 5 نقاط التالية:<sup>1</sup>

- خطة أي أنها نوع من النشاط المقصود الواعي وهو هنا إقترب من المفهوم الذي أشار إليه Clueck والذي عرفها بأنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة لضمان تحقيق أهداف المهمة الأساسية<sup>2</sup>.
- وهي مناورة أو خدعة يراد بها خداع الخصم أو المنافس وهنا إقترب التكتيك إلى الإستراتيجية مثل إعلان المؤسسة عن قيامها بتوسيع طاقة المصنع لتثبيط همة المنافسين بنائها مصنع جديد، والغرض هنا من هذه الخطة الإستراتيجية هو التهديد، وأشهر من نظر من هذه الزاوية Porter حيث تناول تأثير التحركات العلنية للمؤسسة على المنافسين.
- كما نظر لها على أنها نموذج أي نموذج في تدفق النشاطات الخاصة بالمؤسسة
- نظر إليها كموقف أو وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة أي هي القوى التي تحاول تحقيق الموازنة بين المؤسسة وأنشطتها وإمكاناتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومتغيراتها المختلفة.
- وذكر أيضا أنها تصور أو منظور مستقبلي حيث لا تتضمن الموقف المختار فحسب ولكن أيضا طريقة واثقة لفهم البيئة الخارجية.

إن المفاهيم الخمسة تمنحنا قدرة أعمق على فهم الإستراتيجية.

### 2- ماهية التنافسية:

إن للتنافسية أهمية كبيرة في إدارة الأعمال وهذا لكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق، تطورها، إرتقائها وتوسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، ويمكن عرض التعاريف المختلفة للتنافسية حسب ثلاث مستويات وهي تنافسية الدولة، تنافسية القطاع، وتنافسية المؤسسة، كما يلي:

### 2-1-1- التنافسية على مستوى المؤسسات: بإعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للإقتصاد والتنافسية هي قضية كل

مؤسسة، فإن التنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الإيجابية على المدى الطويل للمؤسسة تعكس قدرتها التنافسية. يمكن ذكر أهم التعاريف لهذا المصطلح كما يلي:

- يقدم معهد التنمية الإدارية تعريفا للتنافسية على مستوى المؤسسة ويعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق

<sup>1</sup> MINTZBERG. H, "The Structuring of organization", Englwood. Cliffs, New Jorsy: Prentice-Hall, 1979, P.70.

<sup>2</sup> CLUECK. W. F, "Business Policy: Strategy Formation & Management Action", New York, McGraw-Hill, 1976, P.5.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها<sup>1</sup>؛

- عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية رغبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>2</sup>؛

- <sup>3</sup>AFPLANE عرف التنافسية كالتالي: "المؤسسة تكون تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ بإستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يعادل المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"؛

- وحسب Kœing (1996) "فإنه ليس من الضروري تواجد المنافسة حتى تكون المؤسسة تنافسية، فالقدرة على كسب زبائن والمحافظة عليهم تكون خاصية مهمة للمؤسسة التنافسية".

وفي بلجيكا مثلاً، فإن المجلس المركزي للإقتصاد البلجيكي يقدم كل 6 أشهر تقريراً حول التنافسية للمؤسسات البلجيكية<sup>4</sup>.  
ومما سبق فإن التنافسية لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات لأنها:

✓ آلية للإختيار والبقاء، فالمؤسسات التي تتمتع بمنتجات أفضل وتمتلك أساليب تسويقية حديثة هي القادرة على البقاء في سوق يتميز بالتنافس الشديد فهذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن السوق تختار المؤسسات التي تملك قدرة تنافسية قوية والمؤسسات الضعيفة تخرج من السوق فهي غير قادرة على التنافس؛

✓ تعتبر مصدر مهم لخلق الثروة، فالمؤسسات القادرة على التنافس تكون قادرة على تحقيق عوائد عالية؛<sup>5</sup>

✓ تعتبر حافز مهم على الابتكار والإبداع بشكل مستمر؛

✓ تحفز المؤسسات لتقديم أحسن وأرقى المنتجات و الخدمات من ناحية السعر ومن ناحية الجودة؛

✓ تمكن المؤسسات من الحصول على مكانة في الأسواق الدولية.

### 2-1-2- التنافسية على مستوى القطاع:

إن القطاع يمثل مجال النشاط الذي تتشارك فيه مجموعة من المؤسسات ويكون ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل

<sup>1</sup> D'CRUZ. J and RUGMAN. A, "New Concepts for Canadian Competitiveness", Kodak, Canada, 1992, p13.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

<sup>3</sup> AFPLANE, "Management stratégique des PME / PMI", Guide Méthodologique , Economica, Paris, 1991.P54.

<sup>4</sup> GROUPE DE LISBONNE, « Limites à la compétitivité », Edition La Découverte, Paris, P165.

<sup>5</sup> DIMIAN. G. C & DANCIU. A, " National And Regional Competitiveness In The Crisis Context: Successful Examples", Theoretical And Applied Economics, Volume XVIII (2011), No. 11 (564), p68.

أرباح يفوق معدل النمو الاقتصادي<sup>1</sup>، ويعرف M. J ,Enright التنافسية على مستوى القطاع بأنها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية"<sup>2</sup>.

### 2-1-3- التنافسية على مستوى الدولة:

نجد العديد من التعاريف لهذا المصطلح على هذا المستوى وهذا يعود بسبب اختلاف الزاوية التي يتم النظر إليه، فهناك من يعرفه من ناحية أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشة وهناك من يعرفه وفقا لمستويات المعيشة فقط، ويمكن ذكر هذه التعاريف كما يلي:

- حسب المنتدى الاقتصادي العالمي<sup>3</sup> يعتبر إقتصاد دولة ما ذو تنافسية إذا كان "يملك القدرة على تحقيق نمو إقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل"؛

- أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فقد عرفها على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية متزايدة في الأجل الطويل"<sup>4</sup>؛

- تعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية بأنها"الدرجة التي من خلالها يمكن للدولة، وفي ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها على المدى الطويل"<sup>5</sup>؛

- ويعرفها المعهد الدولي للتنمية الإدارية بأنها "قدرة الدول والمؤسسات على إدارة كفاءتها لتحقيق الإزدهار"<sup>6</sup>؛

- حسب المجلس الأوروبي (مارس 2000) فقد عرف تنافسية الدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي"<sup>7</sup>؛

- بالنسبة لPorter فإن المفهوم الوحيد الذي يحدد التنافسية على المستوى الوطني (تنافسية الدولة أو كل المؤسسات أو كل القطاعات) هي الإنتاجية، فالهدف الرئيسي لبلد ما هو إنتاج مستوى معيشة مرتفع وزيادة مستوى معيشة مواطنيها، ولما نقول

<sup>1</sup> HAMEL Gary, PRAHALAD. C. K, " computing for the future", U.S.A: Harvard business school press, 1994, P274.

<sup>2</sup>THE MINISTRY OF PLANNING AND INTERNATIONAL COOPERATION, "Jordan's Competitiveness Book", Aman, Jordan2004, p7.

<sup>3</sup>ALAOUI Abdallah, "La compétitivité internationale: stratégies pour les entreprises françaises", France: harmattan, 2005, P41.

<sup>4</sup> ALAOUI Abdallah, Op-Cit , P41.

<sup>5</sup>Ibid, P41.

<sup>6</sup> INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPPMENT (IMD), "World Competitiveness Yearbook(WCY)", Lausanne, Switzerland, 2009, P2.

<sup>7</sup>DEBONNEUIL Michele et FONTAGNE Lionel,"Compétitivité",conseil d'analyse économique, Paris,2003, p8.

الإنتاجية نقول عناصر متعلقة باليد العاملة ورأس المال المستخدم، وهي ترتبط أحيانا أيضا بالجودة وبخصائص المنتجات. وحسبه فإن الإنتاجية هي المحدد الرئيسي لمستوى معيشة البلد على المدى الطويل<sup>1</sup> وذلك بسبب أن مستوى معيشة البلد يرتبط بقدرة مؤسساتها على بلوغ إنتاجية مرتفعة وزيادتها باستمرار عبر الزمن. يجب على مؤسسات البلد أن تعزز إنتاجية الصناعات الموجودة وذلك من خلال الرفع من جودة المنتجات بإضافة خصائص جذابة، تحسين تكنولوجياتها أو الإنتاج بكفاءة أكبر، ويجب عليها في الأخير أن تملك القدرة لمواجهة المنافسة في الصناعات الجديدة والمعقدة<sup>2</sup>.

وما يجب الإشارة إليه هنا أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات المذكورة سابقا هي علاقة تكاملية حيث أن إحداها يؤدي إلى تواجد الآخر، فتتوقف تنافسية القطاع الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة على وجود مؤسسات قوية قادرة على قيادة القطاع على الصعيد المحلي والدولي وهذا سينعكس إيجابيا على القدرة التنافسية للبلد مقارنة بالبلدان الأخرى، ويمكن القول أن القدرة التنافسية للبلد مرتبطة إرتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية للمؤسسات الناشطة فيها.

### 3- تعريف الإستراتيجية التنافسية:

من بين التعاريف التي قدمت للإستراتيجية التنافسية يمكن ذكرها كما يلي:

- يعرفها Porter (1996) بأنها "هي فن خلق أو إستغلال المزايا التنافسية الأكثر ديمومة، والتي من الصعب تقليدها". كما عرفها بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"، ويؤكد أن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الإستراتيجية هي إيجاد الموازنة بين أنشطة المؤسسة والبيئة وفي حالة عدم وجود موازنة فليس هناك إستراتيجية متميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها، والموازنة الإستراتيجية ضرورية ليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن لديمومة المؤسسة أيضا حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو مجمل الأنشطة المترابطة<sup>3</sup>.

- يعرفها Andrew Pearson على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية

<sup>1</sup>PORTER. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions, 1993, P168.

<sup>2</sup> Ibid, P169.

<sup>3</sup>خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر -"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص168.

في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد إستثمار متفوق".<sup>1</sup>

ويمكن القول بأن الإستراتيجية هي النتيجة التي يتم الخروج بها بعد مقارنة نقاط القوة والضعف (الآتية من تحليل البيئة الداخلية) مع الفرص والتهديدات البيئية (الآتية من تحليل البيئة الخارجية)، وهي التي تسمح بإستخدام نقاط القوة في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والقضاء على نقاط الضعف، كما أنها طريقة تتبعها المؤسسة من أجل التنافس وخلق ميزة تنافسية.

#### 4-الغرض من الإستراتيجية:

حسب Michaël Porter فإنه يتم وضع الإستراتيجية من أجل:<sup>2</sup>

- ✓ ضمان للمؤسسة مركز إستراتيجي يدافع عنها لمدة زمنية طويلة؛
- ✓ تحديد الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من ضمان ميزة تنافسية لمدة زمنية طويلة في كل مجال من ميادين النشاط أو التي تقرر فيها أن تكون حاضرة.

كما يمكن إضافة:

- ✓ ضمان الإستخدام الأمثل والفاعل للموارد.
- ✓ تطوير وتحسين أعمال المؤسسة.
- ✓ إقتناص الفرص المتاحة التي تحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وتجنب التهديدات التي تشكل خطر على موقعها التنافسي.
- ✓ مهاجمة المنافسين، ففي حالة إختيار المؤسسة لإستراتيجية تدنية التكاليف ستمكن من إخراج المنافس الضعيف من السوق لأنه غير قادر على الإستمرار والمنافسة.
- ✓ تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة،"مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص32.

<sup>2</sup>Claude Sicard, « Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès ? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise », (Rapport de recherche) Centre national de l'entrepreneuriat (CNE), 2009, P4.

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185360>. Consulté le: 07/11/2021.

<sup>3</sup>تامر البكري،"إستراتيجية التسويق"، دار جهينة، الأردن، 2007، ص28.

✓ تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.<sup>1</sup>

### ثانياً. أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

لقد قام كل من Porter، Kotler وAnsoff بإقتراح عدة إستراتيجيات تنافسية والتي يمكن للمؤسسة إعتتمادها من أجل تحقيق أهدافها ولتحقيق الإستمرار والتفوق والتميز عن منافسيها وتحقيق الريادة في السوق، ويمكن أن نذكر هذه الإستراتيجيات كما يلي:

#### 1- الإستراتيجيات التنافسية العامة لPorter:

لقد إقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات تنافسية وهي:

- إستراتيجية الهيمنة الشاملة للتكاليف؛

- إستراتيجية التمييز؛

- إستراتيجية التركيز.

#### 1-1- إستراتيجية الهيمنة الشاملة للتكاليف:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة بمعنى تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وذلك عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي. تتطلب الريادة في التكلفة السعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة، وخفض التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير، والخدمة، وفريق المبيعات، والإعلانات وما إلى هنالك. ومن الضروري إيلاء قدر كبير من الإهتمام الإداري لتحقيق هذه الأهداف. تستخدم المؤسسة هذه الإستراتيجية مع عدم إهمال الجودة والخدمة والمجالات الأخرى.

يحقق إنخفاض التكلفة للمؤسسة عائدات فوق المتوسط في صناعتها على الرغم من وجود تنافس شديد. ويمنح موقع التكلفة المتدنية المؤسسة عدة مزايا يمكن ذكرها كما يلي:

✓ القدرة على الدفاع في وجه منافسة المنافسين، إذ أن انخفاض تكاليفها يعني إستمرار قدرتها على تحقيق العوائد بعد أن يبدد المنافسون أرباحهم عبر المنافسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص39.



## الفصل الأول..... الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

✓ إنخفاض التكلفة يدافع عن المؤسسة في وجه المشتريين الأقوياء لأنهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر كفاءة.

✓ يوفر إنخفاض التكلفة دفاعا في مواجهة الموردین الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع إرتفاع تكاليف المدخلات.

✓ توفر العوامل التي تؤدي إلى إنخفاض التكلفة عادة ما تكون حواجز كبيرة أمام الدخول من حيث وفورات الحجم أو مزايا التكلفة (وهنا نقصد أثر الخبرة).

✓ أخيرا، يضع إنخفاض التكلفة المؤسسة عادة في موقع موات مقابل البدائل من موقع منافسيها في الصناعة.

وهكذا يحمي إنخفاض التكلفة المؤسسة في وجه القوى الخمس لأن المعركة تقلل من الأرباح وباستمرار حتى القضاء على أرباح

المنافس التالي الأكثر كفاءة، والمنافسون الأقل كفاءة سيعانون أولا في مواجهة الضغوط التنافسية.

إن تحقيق موقع التكلفة الإجمالية المنخفضة يتطلب في الغالب حصة مرتفعة نسبيا في السوق أو مزايا أخرى، مثل الحصول بطريقة مواتية على المواد الأولية. وربما يتطلب تصميم المنتجات التي تسهل صناعتها، والمحافظة على خط واسع من المنتجات ذات الصلة لتوزيع التكاليف، وخدمة كل الزبائن الرئيسيين لرفع الحجم. وربما يتطلب تنفيذ إستراتيجية التكلفة المنخفضة بدوره إستثمارا رأسماليا مسبقا عاليا في أحدث المعدات، وتسعير هجومي، وخسائر في البداية لرفع الحصة في السوق. وربما يتيح إرتفاع الحصة في السوق التوفير في المشتريات ما يزيد من خفض التكاليف. وعندما يتحقق موقع التكلفة المنخفضة، فإنه يوفر هوامش ربح مرتفعة يمكن إعادة إستثمارها في معدات جديدة ومنشآت حديثة من أجل المحافظة على الريادة في التكلفة. وقد يكون مثل هذا الإستثمار شرطا مسبقا للمحافظة على موقع إنخفاض التكلفة.

بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بريادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحظى بميزتين :

✓ نظرا لإنخفاض التكاليف فإن المؤسسة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح،

فإذا عمدت المؤسسة القائمة في القطاع إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المؤسسة الرائدة في التكاليف

في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

✓ في حالة ما إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، فسنجد أن المؤسسة ذات

المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

### 1-2- إستراتيجية التمييز:

هذه الإستراتيجية العامة الثانية هي إستراتيجية تنافسية وتعني تمييز المنتج الذي تعرضه المؤسسة، وهذا بإنشاء شيء يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد. يمكن أن تتخذ المقاربات نحو التمييز العديد من الأشكال صورة التصميم أو العلامة التجارية، والتكنولوجيا، والمزايا، وخدمة الزبائن، وشبكة الموزعين، أو أبعاد أخرى. تميز المؤسسة نفسها عادة وفقا لعدة أبعاد مثلا بشبكة كبيرة لتوزيع المنتجات، توفير المنتجات ذات الجودة العالية. ويجدر التشديد على أن إستراتيجية التمييز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفا إستراتيجيا أساسيا.

التمييز إذا ما تحقق، إستراتيجية حيوية لكسب عوائد فوق المتوسط في صناعة ما ويسمح بالتغلب على القوى التنافسية الخمس وهذا ما سيتم إظهاره في النقاط التالية:

✓ يوفر التمايز حماية في وجه المزاومة التنافسية بسبب ولاء الزبائن للعلامة التجارية وما ينتج عن ذلك من إنخفاض

الحساسية للسعر. كما أنه يرفع هوامش الربح، ما يجنب الحاجة إلى موقع التكلفة المنخفضة.

✓ إن ولاء الزبائن وحاجة المنافس إلى التغلب على الإنفراد بتمييز المنتج يعتبر حاجزا أمام الدخول.

✓ يعطي التمييز هوامش ربح مرتفعة مما يتيح التعامل الجيد مع قوة الموردين.

✓ يخفف من قوة المشترين، إذ يفتقر المشترون إلى بدائل مماثلة وبالتالي يصبحون أقل حساسية للسعر.

✓ أخيرا، تكون المؤسسة المتميزة التي حققت ولاء الزبائن في موقع أفضل مقابل موقع البدائل من منافسيها.

قد يحول تحقيق التمييز أحيانا دون كسب حصة كبيرة في السوق، ولا يعني تحقيق التمييز مقايضة موقع التكلفة خاصة إذا كانت

الأنشطة المصاحبة المطلوبة مكلفة، مثل الأبحاث الواسعة، أو تصميم المنتجات، أو المواد عالية النوعية، أو دعم الزبائن الراغبين في

دعم الأسعار الأعلى.

فالمؤسسة التي تمتلك القدرة على تبني إستراتيجية التمييز لإشباع حاجات الزبائن بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها سوف

تتمكن من فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالبا ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة،

ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذا الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج.

إن القدرة على إستحداث مزيد من القيمة في المنتج يسمح بفرض سعر عالي وهذا ما يسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها

وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق.

إذا كان تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية فإن نجاحها يفترض أيضا تعدد إستخدامات المنتج و توافقه مع حاجات المستهلكين وتفهم الزبائن وتقديرهم لخاصية التميز ، والذي يتطلب تحقيقه عددا من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة للمؤسسة من شراء جيد وتكثيف الجهود للبحث والتطوير ومراقبة و علاج مختلف العيوب.

### 1-3- إستراتيجية التركيز:

الإستراتيجية العامة الأخيرة هي إستراتيجية تنافسية وتعني التركيز على مجموعة مشتريين، أو خط من منتجات، أو سوق جغرافية معينة، وكما هو حال التميز، يمكن أن يتخذ التركيز عدة أشكال. على الرغم من أن إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتميز ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل، فإن إستراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة جيدة جدا لهدف محدد. تقوم هذه الإستراتيجية على المقدمة المنطقية بأن المؤسسة ستكون قادرة على تقديم خدمة لهدفها الإستراتيجي الضيق بفعالية أو كفاءة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة التي تنافس على نحو أكثر إتساعا. ونتيجة لذلك تحقق المؤسسة التميز في تلبية إحتياجات محددة بشكل أفضل، أو إنخفاض التكاليف لخدمة ذلك الهدف، أو الإثنين معا. ومع أن إستراتيجية التركيز لا تحقق إنخفاض التكلفة أو التميز من منظور السوق ككل، فإنها تحقق واحدا من هاذين الموقعين أو كليهما من أجل خدمة هدفها الضيق في السوق. يمكن أن تكتسب المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز عائدات فوق المتوسط في صناعتها. وتعني هذه الإستراتيجية أن للمؤسسة موقعا منخفض التكلفة بالنسبة إلى هدفها الإستراتيجي، أو موقعا شديد التميز، أو الإثنين معا. وكما بحثنا في سياق الريادة في التكلفة والتميز، يوفر هذان الموقعان دفاعات في مواجهة كل قوة تنافسية. ويمكن أيضا إستخدام التركيز لإنتقاء الأهداف الأقل تعرضا لتهديد البدائل أو التي يكون المنافسون ضعفاء فيها. على سبيل المثال قيام المؤسسة بإنتاج منتجات مصممة وفقا لإحتياجات المشتريين وإنشاء تكاليف التحول. وعلى الرغم من أن العديد من المشتريين لا يهتمون بهذه الخدمة، فإن بعضهم يهتم. تعني إستراتيجية التركيز دائما وجود بعض القيود على الحصة الإجمالية التي يمكن تحقيقها في السوق. ويشمل التركيز بالضرورة المقايضة بين الربحية وحجم المبيعات.

### 1-3-1 أنواع إستراتيجية التركيز:

يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ شكلين في التطبيق العملي وهما:

- التركيز مع خفض التكلفة: يتم هنا الإعتماد على خفض تكلفة المنتج مع التركيز على قطاع معين من السوق.

- التركيز مع التمييز: يعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال إستهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

### 1-3-2- شروط نجاح إستراتيجية التركيز:

- يمكن أن تكون إستراتيجية التركيز سواء أستندت على تخفيض الكلفة أم التمييز ذات مزايا أكبر عند توافر الشروط الآتية:
- ✓ عندما تتواجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة ؛
  - ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
  - ✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق؛
  - ✓ أن تكون للمؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية موارد وإمكانات لخدمة هذا الجزء من السوق بكفاءة؛
  - ✓ أن تكون للمؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية القدرة على الدفاع عن نفسها إتجاه المنتجين، والذين يستندون في موقفهم على ما حققته المؤسسة من رضا للزبائن وعلى ما تملكه المؤسسة من إمكانات متفوقة في خدمة المشترين الذين يشكلون هذا الجزء المحدد من السوق.
- أما فيما يخص تحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم ورجحية القطاع، ومدى شدة قوى التنافس الخمسة في القطاع، بالإضافة إلى تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذا مدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

### 1-4- مخاطر الإستراتيجيات التنافسية لPorter:

- ثمة خطران أساسيان ناجمان عن إتباع الإستراتيجيات التنافسية لPorter:
- عدم المحافظة على الإستراتيجية؛
  - تآكل قيمة الميزة التنافسية التي توفرها الإستراتيجية بتطور الصناعة.
- الإستراتيجيات الثلاث تستند إلى إقامة أنواع مختلفة من الدفاعات في مواجهة القوى التنافسية، ومن غير المفاجئ أن تنطوي على أنواع مختلفة من المخاطر. ومن المهم إظهار هذه المخاطر من أجل تحسين إختيار المؤسسة من بين البدائل الثلاثة.

### أ-مخاطر إستراتيجية الريادة الإجمالية في التكلفة:

تفرض الريادة في التكلفة أعباء شديدة على المؤسسة للمحافظة على موقعها، ما يعني:

- إعادة الإستثمار في المعدات الحديثة ؛
  - التخلص من الأصول القديمة ؛
  - تجنب تنويع خط الإنتاج ؛
  - متابعة التحسينات التكنولوجية بيقظة؛
  - تراجع التكلفة مع الحجم المتراكم ليس أمراً تلقائياً البتة؛
  - ولا يمكن جني كل وفورات الحجم المتوفرة دون القيام بالإلتباه الكبير.
- تعرض الريادة في التكلفة إلى مخاطر عدة والتي يمكن ذكرها كما يلي:
- الإعتماد على الحجم أو على الخبرة كحاجزين أمام الدخول؛
  - التغير التكنولوجي الذي يلغي الإستثمارات أو التعلم السابق؛
  - إنخفاض تكلفة التعلم على الداخلين الجدد إلى الصناعة أو الأتباع، من خلال التقليد أو قدرتهم على الإستثمار في أحدث المنشآت؛
  - عدم القدرة على رؤية التغيرات المطلوب إدخالها على المنتج أو التسويق بسبب تركيز الإهتمام على التكلفة؛
  - تضخم التكاليف التي تضيق قدرة المؤسسة على المحافظة على التميز سعري الكافي وهذه التكاليف تأتي من محاولة معادلة صور العلامات التجارية لدى المنافسين أو المقاربات الأخرى للتمييز.
- المثال على هذه المخاطر هو ما واجهته مؤسسة فورد للسيارات، فقد حققت فورد ريادة دون منازع في التكلفة من خلال الحد من الموديلات والأنواع، و التكامل الخلفي القوي، والمنشآت عالية الأتمتة، والسعي الحثيث لخفض التكاليف عن طريق التعلم أو الخبرة. وقد سهل عدم تغيير الموديلات التعلم. ومع ذلك عندما إرتفعت المداخيل وإشترى العديد من الأشخاص السيارة أخذوا يفكرون في السيارة الثانية، وبدأت السوق تعطي أهمية كبيرة جداً للتصاميم وتغيير الموديلات والراحة والسيارات المقفلة بدلا من المفتوحة. وكان الزبائن على إستعداد لدفع علاوة على السعر للحصول على هذه المزايا. بدت مؤسسة منافسة لها جاهزة للإستفادة من هذا التطور بخط كامل من الموديلات. وواجهت مؤسسة فورد تكاليف هائلة في تعديل الإستراتيجية بالنظر إلى الجمود الذي أحدثته الإستثمارات الضخمة في خفض تكلفة موديل متقدم.

### ب-مخاطر إستراتيجية التميز:

يشتمل التميز على سلسلة من المخاطر:

- في حالة ما إذا كان هناك فارق كبير ما بين المنافسين ذوي التكلفة المنخفضة والمؤسسة المتميزة، فهنا سيضحي المشترون ببعض المزايا أو الخدمات أو الصورة التي تتمتع بها المؤسسة المتميزة ويقومون بشراء المنتجات ذات التكلفة المنخفضة؛
  - سقوط حاجة المشتريين إلى العامل المميز. يمكن أن يحدث ذلك عندما يصبح المشترون أكثر حنكة؛
  - أن يضيق التقليد التميز، وهو أمر شائع الحدوث عند نضوج الصناعات.
- الخطر الأول مهم جدا بحيث يستحق مزيدا من التعليق. فحسب بورتر يمكن أن تحقق المؤسسة التمايز، ومع ذلك فإن هذا التمايز يحافظ على قدر معين من الفارق في الأسعار. وهكذا إذا تأخرت المؤسسة المتميزة كثيرا في التكلفة بسبب التغيير التكنولوجي أو مجرد عدم الإهتمام، فقد تصبح المؤسسة المنخفضة التكلفة في موقع يتيح لها القيام بغارات كبيرة. على سبيل المثال تمكنت مؤسسات يابانية المنتجة للدرجات النارية من النجاح في مهاجمة المنتجين المتميزين في الدرجات الكبيرة بتقديم وفورات كبيرة في التكلفة إلى المشتريين.

### ج-مخاطر إستراتيجية التركيز:

ينطوي التركيز على مجموعة من المخاطر:

- توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق والمؤسسات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميز المتحقق بالتركيز؛
- تضيق الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق ككل؛
- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي والتغلب في التركيز على المؤسسة المركزة؛
- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغييرات تكنولوجية أو تغييرات في أذواق المستهلكين؛
- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي؛

### 2-الإستراتيجيات التنافسية حسب kotler:

لقد إقترح Kotler أربعة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية وإستند في هذا التقسيم على أهمية حصة المؤسسة في السوق،

وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: إستراتيجية الرائد (الذي يملك 40% من الحصة السوقية)، المتحدي (الذي يملك 30% من الحصة السوقية)، الأتباع (الذي يملك 20% من الحصة السوقية)، والمتخصص (الذي يملك 10% من الحصة السوقية).

### 2-1- إستراتيجية الرائد:<sup>1</sup>

في كل سوق توجد مؤسسة معروفة بإعتبارها المؤسسة الرائدة في السوق. الرائد يأخذ عادة المبادرة في تغيير الأسعار، يطلق منتجات جديدة وله نظام واسع للتوزيع ويقوم بحملات ترويجية واسعة، كما يشكل الرائد قطبا مرجعيا يحتّم على المنافسين مهاجمته، تقليده أو تجنبه.

في حالة ما إذا كان الرائد يتمتع بإحتكار، يجب عليه أن يبقى بإستمرار في بقظة. فما دامت هناك منافسة فهناك دائما إمكانية للهجوم على مراكزه وتخفيض نفوذه في السوق، وهذا يمكن أن يسبب في انحداره.

هدف الرائد هو البقاء في المكان الأول، و يمكن ذلك بزيادة الطلب الأولي، بالإعتماد على إستراتيجية الهجوم أو الدفاع وأيضا بزيادة حصته السوقية.

### 2-1-1- رفع الطلب الأولي:

المؤسسة التي تشغل مركز الرائد تتمتع دائما بحصة سوقية مرتفعة، فمثلا الفرنسيون يصنعون منتج الياغورث بحليب عضوي طبيعي بدون إحتوائه على أسمدة كيميائية، فهذا أدى إلى زيادة الطلب الإستهلاكي وتحقيق ربح أكثر من الآخرين وهذا ما حقق لها حصة سوقية مرتفعة، فهذه المؤسسة إستفادت من رفع الطلب على المنتج. ويمكن الوصول إلى زيادة الطلب الأولي عن طريق 3 طرق:

#### أ- مستخدمين جدد:

فهي تشمل السعي نحو جلب مستخدمين جدد للمنتج، ويمكن ذلك من خلال التوجه نحو المشتريين الذين لا يعرفون المنتج، أو الذين يكونون مترددين في الشراء بسبب سعر المنتج أو بسبب عامل آخر، مثلا مؤسسة مصنعة للعطور للنساء تسعى لإقناع النساء الغير مستخدمين لهذا المنتج وذلك بنشره في أسواق متعددة أو القيام بالتصدير لتتوسع جغرافيا.

#### ب- إستعمالات جديدة للمنتج:

تشتمل هذه الإستراتيجية على إكتشاف وتعزيز إستعمالات جديدة للمنتج.

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, « Marketing Management », 13ème édition, Pearson Education France, Paris, 2009 , P391-397.

### ج-تحقيق مستوى استهلاك مرتفع:

المقاربة الثالثة تحتوي على مضاعفة إستهلاك المنتج، فمثلا بعض المؤسسات تنتج منتجات صالحة للإستخدام مرة واحدة وهذا من أجل التشجيع على مضاعفة عملية الشراء.

### 2-1-2-حماية الحصص السوقية:

يجب على المؤسسة الرائدة أن تعلم تحركات المنافسين الطامعين في إستغلال أول نقطة ضعف تظهر منها وهذا حتى تحمي حصتها السوقية. كما يمكنها أن تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الإبداع، فهي تبقيا مستمرة في نشاطها وتجعلها تملك حظوظ جيدة تفاجئ بها منافسيها، فمن خلالها تقوم بإحداث تغيرات في المنتج (مكونات المنتج، الألوان) مما يسمح لها بزيادة الأمانة المخصصة للمنتج في المتجر. كما يمكنها أن تحمي حصتها السوقية من خلال إبقاء الأسعار في مستوى مقبول للمستهلكين ومن خلال الإستمرار بالتركيز على الإشهار لعلامتها.

ويمكن تحديد ستة استراتيجيات دفاعية تتبعها المؤسسات الرائدة لحماية حصصها السوقية وهي:

### أ-الدفاع عن المركز الحالي:

تعمل المؤسسة على تقوية منتجاتها وعلاماتها من أجل جعل مركزها منيع. فمثلا مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية مختصة في ميدان العطور قامت بإطلاق نوعين من العطور بسعر أقل ب 70% من المؤسسة الرائدة في هذا المجال، وقامت بالإستثمار مرتين في الإشهار وتعدد البيع بالتجزئة، هذه الإستراتيجية فشلت لأن المنتج كان أقل جودة من منتج المؤسسة الرائدة وهذه الأخيرة كانت واثقة من تفوق علامتها ولم تتفاعل مع منتج المنافس، ومن خلال تفوق جودة منتجها يفضلونها المستهلكون وهذا ما جعلها تحجز حصة سوقية تفوق 50% مقابل 17% للمؤسسة المنافسة.

### ب-الدفاع الأمامي:

المؤسسة الرائدة يجب أن تقوم ببعض الخطوات والتي من خلالها تكون مهيأة للدفاع عن مركزها وهذا في حالة هجوم المنافس، فيمكن أن تقوم بإنتاج سلع واسعة الإستهلاك مثل معجون الأسنان، وتكون كعلامة جزئية ضمن علاماتها التجارية وهذا من أجل التضحية بما حفاظا على العلامات التجارية ذات المكانة العالية في حالة حدوث حرب أسعار مع منافسيها.

### ت-الدفاع الوقائي:

تتطلب هذه الاستراتيجية مهاجمة المنافس قبل أن يتسبب في الأعمال العدائية، فالرائد هنا يتوقع ردود فعل متحديه من خلال



إتخاذ مبادرة المعركة.

هذه الإستراتيجية تقتصر في بعض الأحيان على الترهيب النفسي، هذه التقنية الكلاسيكية تحتوي على الإعلان بتخفيض أسعار منتجات المؤسسة مع القيام في نفس الوقت بزيادة إنتاجها وهذا يمكن أن يكون كافيا لردع المنافس الذي يريد القيام بالهجوم. إذا ذهب التهديد يمكن الحفاظ على الوضع الراهن من أجل أن تكون هذه التقنية الحادعة فعالة ومع ذلك لا يجب أن تستخدم في كثير من الأحيان.

المؤسسة التي تهيمن على سوقها تحد عموما من إجراءاتها الوقائية، فهي تترك المنافسون ينفذون هجمات لا فائدة منها ومكلفة وفي نهاية المطاف لا يستفيدون شيئا، فعلى سبيل المثال يمكن المؤسسة رائدة أن تنجح في تجنب هجمات من منافسيها الذين يسعون للقيادة وهذا من خلال الإعتماد على حرب الأسعار. كما ينبغي على المؤسسة الرائدة أن تكون واثقة في ذاتها وواثقة من وسائل تفوقها لتبقى كذلك هادئة أمام الشدائد التي تواجهها.

### ث-الهجوم المضاد:

إذا المنافس نجح بأخذ مركز بفضل مبادرات في المنتج، أسعار، أو أسلوب التوزيع. يجب على الرائد عموما أن يقوم بهجوم مضاد. كما ذكرنا سابقا مثال دانون، الذي أطلق منتجات عضوية مع إستثمارات ضخمة وأصبح في غضون أشهر قليلة الرائد على نطاق واسع أمام مؤسسة لليباغورث التي كانت الأولى عالميا بعلامة ياغورث بيفيدوس.

إن الهجوم المضاد يعتمد على إجراءات متنوعة وغالبا ما يكون الرد الفعال هو غزو الميدان المفضل للمهاجم. فمثلا عندما Nescafé هاجمت General foods في سوق أمريكية، فإن General foods جاوبتها بإطلاق قهوة سريعة الذوبان في سوق أوروبية المهيمنة من قبل Nescafé.

### د-الدفاع المتحرك:

الدفاع المتحرك يحتوي على التحرك في ميادين أخرى والتي تخدم في وقت لاحق نقاط دعم دفاعي أو هجومي، هذا الحراك يؤدي عموما إلى إتباع استراتيجية إبداع نشطة تتضمن إما توسيع السوق أو التنوع في المنتجات.

توسيع السوق يدعو المؤسسة لدعم المنتج المباع حاليا حسب الحاجة التي يحتاجها وهذا يكون إما من خلال إضافة أنشطة يرتكز عليها منتجها، أو إنشاء منتجات أخرى ترافق منتجها، فمثلا مؤسسة Fiat الرائدة في السوق الايطالي في صناعة السيارات مددت نفوذها تدريجيا في جميع تركيبات النفقات للسيارات (التأمين،...الخ)، كما قامت المؤسسات البترولية بالدخول إلى السوق

العام للطاقة.

أما التنوع فهو يعتبر خيار إستراتيجي آخر، عندما المؤسسة تصبح على بينة من ركود أحد منتجاتها فإنها ستقوم بالتنوع من خلال الإستثمار في مجالات عديدة.

### ذ-الإسحاب الإستراتيجي:

حتى المؤسسات الكبرى تعرف أنه لا يمكن الدفاع دائما عن مناطقها بأكملها والحل يحتوي على تنفيذ الإسحاب الإستراتيجي، فهو لا يتطلب الخروج من السوق لكن ترك بعض جزيئات من منتجاتها الأقل أهمية أو تلك التي تمثل شريحة ضعيفة والتركيز على المنتجات التي تدر عليها أرباح عالية، والهدف من هذه الإستراتيجية هو تمتين مركزها التنافسي.

### 2-1-3-توسيع الحصة السوقية :

يمكن للمؤسسة الرائدة أن تحرز تقدما من خلال السعي إلى زيادة الحصة السوقية، ولكون تكلفة زيادة الحصة السوقية يمكن أن تفوق الإيرادات فمن الأفضل لها أن تأخذ بعين الإعتبار العوامل الأربعة التالية قبل إختيار هذه الإستراتيجية:

- **مخاطر رد فعل السلطات العمومية:** يمكن لهذه الأخيرة أن لا تعطي الضوء الأخضر لبناء تحالفات وإندماجات وهذا من أجل منع ميلاد مؤسسات مهيمنين ومحتكرين للقطاع الذي ينشطون فيه.
- التكلفة الإقتصادية لزيادة الحصة السوقية عالية.
- **المزيج التسويقي ينمي الحصة السوقية.** المؤسسات التي تمكنت من زيادة حصتها في السوق تعتمد بشكل عام على المنتجات الجديدة، الجودة العالية ونفقات تسويق مهمة، فالقيام بخفض الأسعار غالبا ما يكون غير فعال لأن بعض المنافسين يتفاعلون ويتبنون نفس الإستراتيجية ولهذا يتم تفضيل إستراتيجية التمايز.
- آثار زيادة الحصة السوقية على الجودة الفعلية والمدركة. عندما تتوسع قاعدة العملاء للمؤسسة فقد تضطر إلى الضغط على مواردها وهذا الأمر سيؤدي إلى تخفيض جودة المنتج والخدمة.

### 2-2-إستراتيجية المتحدي:<sup>1</sup>

كل مؤسسة تحتل المركز الثاني، الثالث، الرابع في السوق تواجه دوما مأزق في مسيرتها ولهذا يجب عليها زيادة حصتها (وتصبح مؤسسة متحدية) أو ترضى بالمراكز المكتسبة (وهنا تصبح مؤسسة تابعة).

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, Op-Cit, P398-399.

### 2-2-1- إختيار الهدف والمنافس:

إن هدف المتحدي هو زيادة حصته السوقية على حساب المنافس، وحتى يهاجم يمكن أن يختار بين ثلاث مقاربات:

#### أ-مهاجمة الرائد:

هذه الإستراتيجية لها مخاطر عالية غير أنها تحقق نتيجة عالية المستوى في حالة نجاحها، وتكون لديها حظوظ أكثر للنجاح إذا كان الرائد ليس مهمنا حقا أو بالأحرى فقد سرعته، وحتى تكتشف المؤسسة المتحدية زاوية الهجوم فإنها تحاول فهم مصادر إستياء الزبائن أو الرغبات أو الحاجات التي لم تلبى، وأيضا يمكن لها أن تتفوق على الرائد وإنتزاع بعض من حصته السوقية من خلال الإبداع المذهل كإستخدام التكنولوجيا العالية.

ب-مهاجمة منافس: يمكن للمؤسسة أن تعلن هجوما على المنافس الذي فقد سرعته أو يعاني من نقص في التمويل.

ت-مهاجمة المؤسسات الإقليمية الصغيرة: هذه الإستراتيجية غالبا ما تكون ناجحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع النطاق.

### 2-2-2- إستراتيجية الهجوم:

بمجرد تحديد الخصم والهدف، تتساءل المؤسسة عن كيف يتم اختيار زاوية الهجوم. لذلك هناك خمس إستراتيجيات هجومية وهي كالآتي:

#### أ-الهجوم المباشر (الواجهي أو الأمامي):

تتطلب حشدا لعناصر الهجوم مباشرة في اتجاه الخصم والهجوم عليه بالبداة بنقاط إرتكازه. نتيجة المعركة تعتمد على نسبة قوة ومثابرة المقاتلين. في الهجوم المباشر يتم الإعتماد في القتال على المنتجات، الأسعار، الإشهار والتوزيع.

من أجل نجاح هذه الإستراتيجية يجب على المهاجم أن يتمتع بميزة على خصومه بمعنى أنه يحتل مركز مفضل. يمكن للمتحدي أن يقوم بتكسير الأسعار وذلك بإقناع السوق بمفهوم "الجودة تعادل سعر منخفض" ومن خلال هذه المعادلة سيقوم بعرض منتوجه بسعر أقل من السعر الذي يعرضه الرائد والذي يمتلك جودة عالية تستحق السعر العالي الذي يفرضه، والمستهلك هنا مجبر على الإختيار ما بين سعر منخفض أو جودة عالية. هناك إستراتيجية أخرى للهجوم المباشر تتمثل في الإستثمار في البحث والتطوير وهذا سيسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليف الإنتاج وتخفيض الأسعار.

#### ب-الهجوم الجانبي:

إن المؤسسة هنا تقوم بمهاجمة نقاط ضعف العدو، فمثلا يمكن أن تقوم بإكتشاف الحاجات المهملة وتعمل على تلييتها، وهذه

الإستراتيجية مناسبة في حالة توفر المتحدي على وسائل هجومية أقل من وسائل الخصم.

### ج-المحصرة :

إذا المهاجم من الجانب يسعى إلى تحديد منطقة غير محمية من قبل الخصم، فإن المحاصرة تهدف إلى شن هجمات متعددة في آن واحد ضد الرائد لإجباره على الدفاع من عدة جهات في آن واحد. هذا النوع من الهجوم مبرر عندما يكون المهاجم يملك موارد تفوق التي عند الخصم.

### د-الإبتعاد (l'écart):

هي إستراتيجية هجومية غير مباشرة لأنها تهدف إلى إجتناّب كل مواجهة مع المؤسسة الرائدة والقيام بالهجوم على أسواق غير مسيطر عليها من طرفها، وتأتي هذه الإستراتيجية في أشكال كثيرة من مثل تنوع المنتجات، تنوع الأسواق أو تنوع التكنولوجيات. تكون إستراتيجية الإبتعاد فعالة عندما تستثمر المؤسسة في الصناعات ذات التقنية العالية، فبدلاً من تقليد الرائد والإنخراط معه في هجوم مباشر مكلف يقوم المتحدي بالإستثمار في البحث والتطوير و يقوم بالإبداع وهذا ما يجعله مميز عن الرائد.

### هـ-إستراتيجية هجوم العصابات (la guérilla):

الهدف من هذه الهجمات هو زعزعة إستقرار الرائد، والوسائل التي تستخدم هنا تتمثل في: حرب أسعار إنتقائية، حملات ترويجية، إجراءات قانونية.

### 2-3-إستراتيجيات التابع:<sup>1</sup>

لقد كتب منذ أكثر من 40 سنة Theodore Levitt في مقال عنوانه "التقليد المبدع" يذكر فيه أن إستراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من إستراتيجية الإبداع، ففي حقيقة الأمر المبدع الذي تحمل كل التكاليف المتعلقة بالتصميم، إلى التوزيع وإلى الإشهار بإطلاق المنتج، و ينتظر من هذه الجهود الهيمنة على السوق ومع هذا تظهر مؤسسات أخرى تقلد الإبداع وتحقق أرباح ولم تتحمل مصاريف التطوير فمثلا اليابان في الماضي كانت تستورد المدفآت لكن بعد معرفة مكونات المدفأة أصبحت هي المصدر لهذا المنتج، فهي قامت بنسخ الفكرة وهي تحقق أرباح من خلال قيامها بهذا التقليد.

لا يجب أن نعتقد في الأخير أن المتبوع ليس لديه حاجة لوضع إستراتيجية، بالعكس فحتى يصبح الزبائن يفضلون منتجاته

<sup>1</sup>KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, Op-Cit, P403-404.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

على منتجات الرائد، يجب عليه أن يستعمل عناصر التميز (الموقع، الخدمات، خصائص ملحقة للمنتج، علاقات إنسانية... الخ).  
والتابع الأكثر كفاءة يتكيف واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التالية:

- قوة مضاعفة للتسويق وهذا من خلال الإستثمار بكثافة في الإتصالات والتوزيع؛
- تحسين جودة المنتج مقارنة بمنتج الرائد؛
- سعر منخفض؛
- إستراتيجية متخصصة تستند على تحديد قطاع سوقي محدد؛

إن هذه الاستراتيجيات تتطلب تحليل جيد للسوق ومعرفة دقيقة بإستراتيجية الرائد ومراقبة دقيقة للعوامل التي يمكن التحكم فيها (تكاليف التمويل، تكاليف الإنتاج والإستثمارات التجارية).

### 2-4- إستراتيجية التخصص:

توجد تقريبا في كل القطاعات مؤسسات تهتم بجزء صغير من السوق، وهي تسعى جاهدة لإكتشاف منفذ أو قناة توزيع لتصريف منتجاتها بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل. كما أن سياسة المنفذ غير مخصصة للمؤسسات الصغيرة فقط بل إنها تخص فروع المؤسسات الكبيرة. ولكي يكون المنفذ ذو مردودية ومستمر يجب أن يمتلك الخصائص التالية:

- أن يتمتع بقدرة على النمو؛
- أن يكون مجهولا أو متخلى عنه من طرف المنافسة؛
- أن يكون متوافقا للكفاءات المميزة للمؤسسة؛
- أن يكون قادرا على الدفاع في حالة الهجوم.

الفكرة المركزية لسياسة المنفذ هي التخصص، فالمؤسسة يجب عليها تحديد خاصية تتركز عليها في نشاطها في السوق مثلا الزبائن، المنتج، أو التسويق. إلا أن إستراتيجية المنفذ تشكل خطورة على المؤسسة، حيث يمكن للمنفذ أن يزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق وعلى هذا الأساس فإن إستراتيجية المنفذ المتنوع هي الأفضل من إستراتيجية المنفذ الوحيد. هناك عدة محاور للبحث عن المنفذ يمكن للمؤسسة أن تستغلها وهي كالاتي:

- السوق المستعمل. المؤسسة يمكن أن تخصص في سوق خاص، فمثلا قد تخصص في تصنيع فرشاة الأسنان.
- طريقة التصنيع والتوزيع. يمكن للمؤسسة أن تقوم بتكامل كلي أو جزئي من أنشطة التصنيع والتوزيع. مثلا يمكن

- للمؤسسة أن تصنع عدد كبير من قطع الغيار التي تدخل في تصنيع منتجاتها.
- مكان الزبون. يمكن للمؤسسة أن تتخصص في منطقة معينة أو بلد معين.
- منتج أو مجموعة من المنتجات. وهنا المؤسسة تتخصص في خط إنتاجي معين، فمثلا يمكن أن تتخصص في إنتاج الحلويات الراقية.
- نوع المنتج. في هذه الحالة يتم تفضيل المنتجات التي تملك بعض الخصائص، فمثلا يمكن للمؤسسة أن لا تتاجر إلا في السيارات الرياضية.
- الطلبية. يمكن للمؤسسة أن تركز على الإنتاج حسب الطلبية وهي حالة جل الحرفيين.
- نسبة جودة / سعر. المؤسسة قد تركز على هذه النسبة، فمثلا يمكن أن تفضل بيع منتجات عادية بسعر منخفض.
- الخدمة. بعض المؤسسات تقوم بتقديم خدمة خاصة مرافقة لمنتجاتها وتكون لها حصانة من المنافسين.
- طبيعة الزبون: بعض المؤسسات تحدد عدد من الزبائن لهم خصوصية معينة وتقوم بتلبية رغباتهم الخاصة.

### 3- الإستراتيجيات التنافسية حسب Ansoff:

وضع الباحث Ansoff بإعتباره رئيساً لقسم الهندسة الصناعية في مؤسسة Lockheed للطائرات مصفوفة ذات أربعة خلايا يتم من خلالها تحديد الإستراتيجية المناسبة وهذا بالإعتماد على بعدين مهمين وهما المنتجات والأسواق، ويمكن توضيح هذه المصفوفة كما يلي:

الشكل رقم (1-48): مصفوفة Ansoff

		المنتجات	
		منتج حالي	منتج جديد
الأسواق	سوق حالي	التغلغل السوقي	تطوير المنتج
	سوق جديد	توسيع السوق	التنوع

### 3-1- إستراتيجية التغلغل في السوق:

تبدو هذه الإستراتيجية مفضلة فالسوق لا يزال يستوعب المزيد من المنتج (موقف المنتج الحالي قوي) والمؤسسة تملك قدرات

تمكنها من إقتناص الفرص المتاحة (الفرص السوقية قائمة ومستمرة) والتي تسمح لها بالتغلغل أكثر في السوق وجذب مستهلكين جدد من المنافسين وزيادة إستعمالات المنتج وتكرار عملية شرائه في نفس السوق.

**3-2- إستراتيجية تطوير المنتج:** إذا أظهرت المنتجات الحالية للمؤسسة عدم القدرة على تلبية حاجات الزبائن، وأن المنافسة ما بين المؤسسات المنتجة لهذه المنتجات أصبحت شديدة، فإن إستراتيجية تطوير منتجات جديدة للسوق الحالية تصبح الإختيار المناسب لهذا الوضع، وقد تبدئ هذه الاستراتيجية بتحسينات طفيفة على المنتجات الحالية وتصل إلى حد طرح منتجات جديدة بالكامل في السوق الحالية.

**3-3- إستراتيجية توسيع السوق:** إذا أصبحت السوق الحالية لا تستوعب المزيد من كميات الإنتاج، وأن المنتج الحالي جديد بخصائصه وقابليته التنافسية فيمكن للمؤسسة الذهاب بهذا المنتج الحالي إلى أسواق جديدة. قد لا يعني الذهاب إلى أسواق جديدة الذهاب إلى منطقة جغرافية جديدة بل يمكن أن يتمثل في إعادة تجزئة السوق، وإستهداف شرائح وفئات زبائن جدد.

**3-4- إستراتيجيات التنوع:** من وجهة نظر Ansoff فإن هذه الإستراتيجيات تعمل على تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما إمتلك المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا، فيإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وتعتبر هذه الإستراتيجية هي المفضلة للمؤسسات الرائدة والكبيرة، وتتضمن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

### 3-4-1- إستراتيجية التنوع المترابط:

حسب Harrison & John (1998) فإن هذه الإستراتيجية تعتمد على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كإرتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق<sup>1</sup>، من خلال التعريف يتبين أن هذه الإستراتيجية تسمح بإضافة منتجات أو خدمات جديدة تكون تنتمي إلى نفس مجال النشاط للمنتجات الحالية. تستفيد المؤسسة من هذه الاستراتيجية عندما تكون تمتلك مهارات في نشاطها الأساسي فيمكنها أن تستعمل هذه المهارات للدخول في أنشطة مكتملة داخل القطاع الذي تعمل فيه.

**3-4-2- إستراتيجية التنوع الغير مترابط:** هو أن تقوم المؤسسة بالدخول الى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، ويكون الدافع من وراء هذه الاستراتيجية الإستفادة من السمعة التي إكتسبتها منتجاتها الحالية ومركزها

<sup>1</sup> خالد محمد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص226.

التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المتاحة فإذا كانت المؤسسة تتمتع بمركز مالي قوي ستسعى من خلاله لإستثماره. كما قد يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كانت فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة<sup>1</sup>. تهدف المؤسسة من هذه الإستراتيجية هو تحقيق أرباح، كسب زبائن جدد وكسب حصص سوقية جديدة وهذا ما يؤدي الى زيادة نمو المؤسسة.

### المطلب الحادي عشر: أهداف و أهمية اليقظة الإستراتيجية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الأهداف التي تريد أن تحققها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالإضافة إلى التطرق لفوائدها وأهميتها.

#### أولا. أهداف اليقظة الإستراتيجية:

- إن اليقظة الإستراتيجية أصبحت وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاط لا غنى عنه لتقليص الضبابية التي تغطي على المستقبل، لديمومتها ولضمان النمو والتوسع، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف التالية:
- توفير توقعات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات، وإتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها، وخلق أساس معرفي للأشطة المستقبلية المحتملة.
  - تمكين المؤسسات من توقع وإستباق تغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، ورسم مستقبلها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها وموقعها التنافسي.
  - صنع القرارات الإبداعية و المثلى وهذا من أجل مساعدة صناع القرار لإتخاذ أفضل القرارات.
  - جمع المعلومات حول الزبائن والموردين والشركاء والمنافسين الحاليين والمحتملين وتحليلها من أجل وضع الإستراتيجية المناسبة، وجعل المؤسسات تقيم تحالفات مع أفضل المؤسسات في مجال البحث والتطوير.
  - إختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مختلف البدائل الإستراتيجية المقترحة.
  - مواجهة الأحداث المستقبلية وتجنب الأزمات ويتحقق هذا من خلال تحديد الفرص والقيام بإستغلالها وتحديد التهديدات البيئية.
  - توفير معلومات إستراتيجية مما يسمح للمؤسسات فهم جيد للبيئة والتهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا وإدراك القدرات التي تمتلكها ومقارنتها بما عند المنافسين، وهذا ما سيمكنها من تقليل معدل عدم التأكد الذي يغطي على مستقبلها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 227.



## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

-رفع مستوى أداء المؤسسة وجعله أفضل من المنافسين، وهذا من خلال إتاحتها تحديد الفرص وإستغلالها أو خلق فرص جديدة أو الكشف المسبق للتهديدات البيئية والعمل على القضاء عليها.

- إعادة هيكلة قواعد اللعبة لصالح المؤسسة ولصالح قدرتها التنافسية وهذا يتحقق من خلال قيامها بإكتشاف وفهم النوايا الإستراتيجية للمؤسسات المنافسة، وضع خطط لكسب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، السيطرة على أسواق جديدة سواء على المستوى الوطني أو الدولي وإطلاق منتجات جديدة.

-تحديد الأولويات وأهمية الأعمال المختلفة للمؤسسة سواء بداخلها أو خارجها.

-تجميع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية للمؤسسة، وذلك للتمكن من تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها، وتحديد نقاط الضعف-بلا شك- يمكن المؤسسة من إكتشاف المشاكل مبكرا وهذا ما سيسمح لها بالأخذ بزمام القيادة والمبادرة وإتخاذ قرارات مدروسة بدلا من أخذ قرارات إرتجالية والتي تجعل المؤسسة مهددة بالإفلاس والإنتحار.

-تحقيق أفضل النتائج من الناحية المالية، فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن المؤسسة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة.

### ثانيا. أهمية اليقظة الإستراتيجية:

هناك مؤسسات تعيش أكثر من قرن مثل banque Sumitomo التي أنشأت في سنة 1590 أو le groupe Stora الذي عمره 700 سنة وهناك مؤسسات أخرى لا تعيش أكثر فهي تختفي في مدة قصيرة لا تتعدى 5 سنوات ويرجع السبب إلى أنها غير قادرة على التكيف مع تطورات بيئتها التنافسية.

إن المؤسسات حتى تضمن عدم الفشل يجب عليها تبني اليقظة الإستراتيجية، فهي تسمح لها بالحصول على المعلومات الإستراتيجية مما يمكنها من التكيف مع التطورات البيئية ومن خلالها لن تترك المستقبل للصدفة وستحقق هدف البقاء والإستمرار، وتعتبر هذه اليقظة سر نجاح المؤسسات التي حصلت على ميزة تنافسية. يمكن التطرق أكثر لأهم المساهمات التي تمنحها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة كما يلي:

#### 1-التقليل من عدم اليقين:

قبل التطرق إلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في التقليل من حالة عدم اليقين البيئي، سنقوم بتقديم تعريف لعدم اليقين.

### 1-1-تعريف عدم اليقين:

من المهم معرفة ما نعنيه بعدم اليقين الذي يطغى على البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن بين التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح

يمكن ذكرها كما يلي:

-عرف Gabraith (1973) عدم اليقين بأنه "الفرق بين كمية المعلومات الضرورية لإنجاز مهمة وكمية المعلومات الحقيقية المملوكة من قبل المؤسسة"<sup>1</sup>.

-وبالنسبة ل Milliken (1987) فإن عدم اليقين هو "عدم قدرة الفرد على التنبؤ الدقيق لبيئة المؤسسة، وهذا بسبب نقص المعلومة"<sup>2</sup>.

-حسب Lesca فإن عدم اليقين يمكن أن يتمثل في عدة وضعيات غير حصرية وهي كما يلي<sup>3</sup>:

- لما شخص ينقصه معلومات. فالحل لهذه الوضعية هي البحث عن معلومات جديدة.
- لما شخص يغرق في معلومات كثيرة. فالحل لهذه المشكلة هو القيام بإستهداف وإنتقاء أفضل المعلومات.
- المعلومات المتاحة غامضة، والحل هنا سيكون التفسير الجماعي للمعلومات.

### 1-2-أهمية اليقظة الإستراتيجية في التقليل من عدم اليقين:

إن مستقبل المؤسسة تطغى عليه حالة اللايقين وعدم التأكد والمخاطر لأنها متواجدة في بيئة تتصف بعدم الإستقرار والتغير المستمر والتعقيد، وهذا ما يفرض عليها إستخدام اليقظة الإستراتيجية من أجل خلق فرص جديدة وإستباق التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة مستقبلا والتي لها تأثير سلبي عليها.

وحسب E. Pateyron (1998) فإن "المعلومة مفيدة لتقليل عدم اليقين في إتخاذ القرار"<sup>4</sup>، وبمأن اليقظة الإستراتيجية

تسمح بالإستماع الإستباقي للبيئة والحصول على معلومات ذات طابع إستراتيجي فهذا سيمكن المؤسسة من التقليل من عدم اليقين في إتخاذ القرار الإستراتيجي.

<sup>1</sup>JANISSEK-MUNIZ Raquel, « Partie 1- Fondements théoriques de la recherche et cadre conceptuel », France, P39. [http : c:/Users/SEVEN-7-TECH/Documents/chap1-----these--Raquel-Janissek-Muniz.pdf](http://c:/Users/SEVEN-7-TECH/Documents/chap1-----these--Raquel-Janissek-Muniz.pdf).

<sup>2</sup> Ibid, P39.

<sup>3</sup> LESCA. H, « Veille stratégique : La méthode L. E. SCAnning », Editions EMS, 2003, P8.

<sup>4</sup>KAMOUN-CHOUK Souad, « Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne », la revue des sciences de gestion, 2009/3, n°237-238, P3-4, <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-195>. Consulté le: 02/12/2020.

### 2- تجنب المفاجآت الإستراتيجية الغير سارة:

حسب H. Ansoff وآخرون (1990) عرفوا المفاجأة الإستراتيجية بأنها "حدث فريد غالبا ما يكون غير متظر ولا يمكن الرد عليه بإجابة تقليدية أثبتت فعاليتها في الماضي، وأثره كبير على أرباح المؤسسة"<sup>1</sup>، والأحداث المفاجأة التي تظهر يمكن أن تكون منتج جديد دخل إلى السوق أو منافس جديد يملك مميزات تجذب المستهلك وهي تشكل خطر على المؤسسة لأنها تهدد إستقرارها، وحتى تتمكن من التحصين لابد لها من تبني اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر أداة مهمة للوقاية من المفاجآت السيئة وإدارة المخاطر بكل سهولة.

### 3- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع:

قبل التطرق لأهمية اليقظة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع، سنوضح أولا مفهوم الإبداع.

#### 3-1- تعريف الإبداع:

هناك عدة تعاريف لمفهوم "الإبداع" يمكن أن نقدم بعضها كما يلي:

- ينسب مصطلح الإبداع إلى الباحث النمساوي Joseph Schumpeter وقد أتى به في سنة 1912 ، وقد عرفه بأنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وعن إحداث التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>2</sup>.
- كما عرفته مؤسسة التعاون الإقتصادي والتنمية كما يلي: "الإبداع في المؤسسات يعرف على أنه مجموعة الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق"<sup>3</sup>.
- وحسب Schumpeter فإن الإبداع يمكن أن يتمثل في الأشكال التالية<sup>4</sup>:

- إنتاج منتج جديد.
- وضع تنظيم جديد.
- تبني طريقة إنتاج جديدة.

<sup>1</sup> Ibid, P4.

<sup>2</sup> صبرينة ترغيني، "دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة -دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية-"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الثاني، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ديسمبر 2017، ص70.

<sup>3</sup> صندرة سايبى، "الإبداع و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية - واقع و تحديات المؤسسات الجزائرية-"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد-أ-، العدد 42، جامعة قسنطينة1، ديسمبر 2014، ص310.

<sup>4</sup> صندرة سايبى، مرجع سبق ذكره، ص310.

■ فتح سوق جديدة.

وحسب Drucker Peter فإن الإبداع يعتبر وظيفة أساسية للمؤسسة لأنها وسيلة إجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم، وبالنسبة إليه المؤسسة التي لا تبدع تموت موت بطيء لأنها لما لا تبدع فهي تفتح الباب أمام المنافسين للدخول إلى سوقها و مزاحمتها في حصتها السوقية، ويقول أيضا أن الإبداع هو هواء تنفس من خلاله المؤسسة.

### 3-2- أهمية اليقظة الإستراتيجية في إبداع المؤسسة:

يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة فبفضلها تصبح المؤسسة قوية على منافسيها ومن خلالها يتم إنتاج المنتجات ذات الجودة الأفضل وفتح أسواق جديدة، كما أن التنافس الشديد وتطور أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين فرضوا ضغوطا على المؤسسة ودفعوها للإلتجاه نحو الإبداع وتبني فكرة التغيير، وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والتطور.

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على الإستماع الإستباقي للبيئة الخارجية من أجل إستغلال الفرص التي تسمح لها بتحديث المنتج وتجديد العمليات، والطريقة التي تستخدمها لتحديث المنتج هي إضافة خصائص جديدة يرغبها المستهلك في المنتج الحالي أو تقديم منتجات جديدة متميزة عن منتجات المنافسين والتي ستمكنها من زيادة خيارات التسعير المتاحة وتحقيق أرباح وكسب رضا المستهلك، كما أن تحديث العمليات من خلال تبني وسائل إنتاج ذات تكنولوجيا عالية من شأنه أن يخفض تكاليف الإنتاج والذي بدوره سيمكنها من تخفيض السعر وتحقيق أرباح كبيرة.

ويمكن تقديم بعض الأمثلة التي تبين كيف يسمح الإبداع بالبقاء والتطور لمن يستعين به، لقد قامت المملكة المتحدة بإبتكار كمبيوتر عملاق تبلغ قيمته 97 مليون جنيه إسترليني وقد جعلها الرائدة في العالم في مجال علوم الطقس والمناخ، كما أن التوقعات المعقدة والمتطورة التي ينتظر أن ينتجها الكمبيوتر العملاق سوف تشكل فوائد إجتماعية - إقتصادية قيمتها 2 مليار جنيها إسترليني للمملكة المتحدة، فمن خلاله سيتم وضع خطط تحضير وطوارئ مسبقة أفضل لحماية منازل الناس ومرافقهم التجارية، كما سيجعل المملكة المتحدة أكثر مقاومة للتأثير الكبير للطقس والمخاطر البيئية الأخرى. في المملكة المتحدة أيضا تم تطوير أول متجر بيع بالتجزئة يحصل على الطاقة الكهربائية بالكامل من المواد الغذائية غير المباعية، فهذا المتجر يقوم بإرسال هذه الأغذية الغير صالحة للتبرع كعلف للحيوانات إلى محطات إنتاج الطاقة الحيوية بتقنية الهضم الهوائي، تعمل هذه المحطات على تحويل الغذاء إلى غاز الميثان الحيوي الذي يستخدم بدوره في توليد الكهرباء. بالإضافة إلى أن الإبداع المعتمد على التصميم الحراري (العازل)

يعتبر أفضل الحلول عند إنشاء المباني المستدامة، حيث أن هذا التصميم يعمل على تسخين و تبريد المباني، فهو يسمح بالحد من تسرب الحرارة خارج المبنى في فصل الشتاء، و منع إنتقالها إلى داخل المبنى في فصل الصيف، كما يعمل كذلك على إستهلاك الطاقة الكهربائية بشكل أقل في التكييف، وقد تم تبني هذه التقنية كأول تجربة في الجزائر من قبل مؤسسة "لافارج الجزائر" وهي تقوم بإنتاج هذا النوع من المباني محليا 100%.

إن العلاقة ما بين "القدرة على الإبداع" و "القدرة على الاستماع الخارجي للمؤسسة" مؤكدة من قبل العديد من المؤلفين من مثل: P. A. Julien وآخرون (1995)؛ P. A. Julien و R. Lachance (2001)؛ J. Audet (2001)<sup>1</sup>. وحسب Lesca (2003) فإن اليقظة الإستراتيجية تسمح بزيادة القدرة على الإبداع للمؤسسة وهذا الأمر سيمكنها من مفاجأة بيئتها التنافسية قبل أن تفاجأ<sup>2</sup>.

#### 4- إستباق المستقبل (وضع رد فعل سريع قبل حدوث تغيرات في البيئة):

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على إستباق المستقبل وهذا من خلال قيامها بإكتشاف إشارات الإنذار المبكر المعلنه عن حدوث تغيرات مستقبلية في البيئة وخلق فرص وتجنب الأزمات المستقبلية.

#### 5- إقتناص الفرص وتجنب المخاطر:

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على رصد الإشارات الضعيفة وخلق معنى لهذه الإشارات لتصبح معلومات ذات قيمة ويتوضح للمؤسسة من خلالها التهديدات والمخاطر التي سوف تواجهها في بيئتها مستقبلا، وعلى أساس هذه المعلومات تقوم المؤسسة بالبحث عن الفرص المتاحة في بيئتها وتقوم بإقتناصها من أجل تجنب المخاطر والتهديدات المستقبلية.

بالإضافة إلى أن كل التهديدات لا تستحق المقدار ذاته من الإهتمام أو القلق بشأنها، ولهذا فاليقظة الإستراتيجية تعمل على تقييم كل تهديد على حدا وتحديد الخطر المحتمل من أجل تركيز إهتمامها على التهديدات الأكثر خطرا وإعداد الخطط المبكرة لتجنبها.

<sup>1</sup> KAMOUN-CHOUK Souad, Op-Cit, P4.

<sup>2</sup> Ibid, P4.

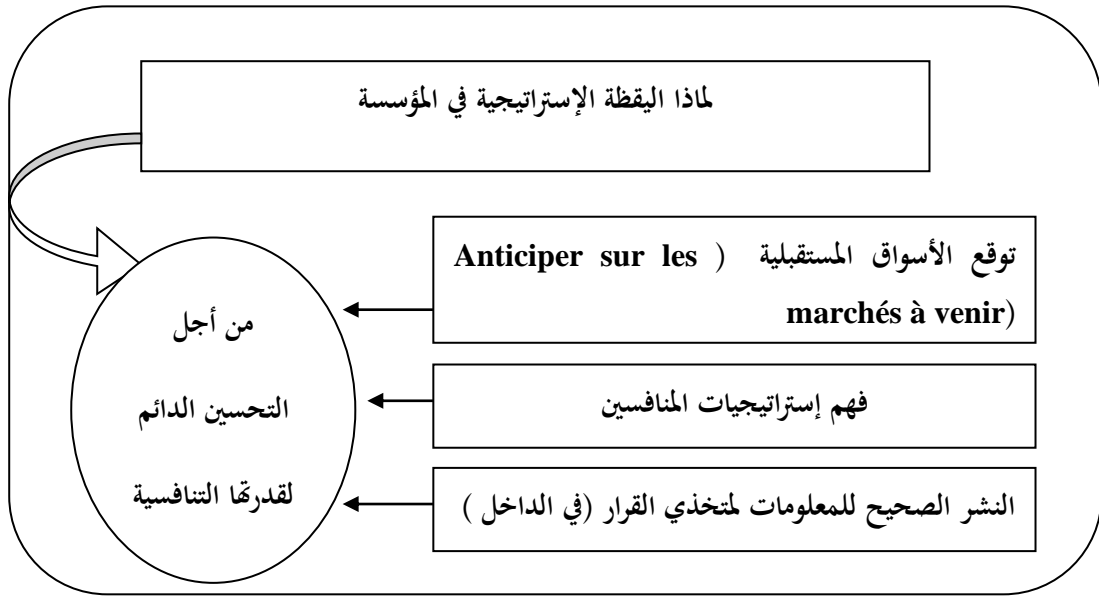
6-التمكن من القيام بفعل هجومي ودفاعي:

إن معلومات اليقظة الإستراتيجية تساعد على تطبيق فعل هجومي ودفاعي في نفس الوقت، فعندما تقوم المؤسسة بفعل هجومي ضد منافسها وهذا من خلال حصولها على ميزة تنافسية لا يملكها هذا المنافس، فهذا سيسمح لها القيام بفعل دفاعي والذي يتمثل في الحماية من التهديدات المباغتة وتجنبها والقضاء على خطر المنافس.

7-رفع القدرة التنافسية للمؤسسة:

تعمل اليقظة الإستراتيجية على فهم البيئة الخارجية للمؤسسة مما يمكنها من معرفة ما يرغب فيه الزبائن ومعرفة النقائص الموجودة في منتجاتها ومنتجات المنافسين من وجهة نظر هؤلاء الزبائن، وهي تحرص على أن تكون على علم بكل ما يفعله منافسوها وخططهم المستقبلية....الخ، وهذا العمل يعتبر الدافع والمشجع لها للإتجاه نحو الإبداع وباستمرار لتغيير أساليب الإنتاج والتسويق لمنتجاتها وتقديم هذه المنتجات بجودة عالية وسعر وخدمات مرافقة أفضل من منافسيها، فالتوجه نحو التميز والتفوق يبقى السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة في سوق تنافسي ومتغير، وهو الذي يرفع من قدرتها التنافسية مما يمكنها من التغلب على تهديدات القوى التنافسية والمنافسة المحلية والأجنبية، الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد وتحقيق أرباح على المدى الطويل. وقد بين HATHAT في الشكل الموالي كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تحسن القدرة التنافسية للمؤسسة.

الشكل رقم (1-49): تأثير اليقظة الإستراتيجية على القدرة التنافسية



Source :Ben HADJI Yasmina, LAOUEDJ Zouaoui, « La veille stratégique : levier de compétitivité de l’entreprise », Les Cahiers du MECAS, V°16, N°2, Décembre 2020, P80.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

من الشكل يتبين لنا أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على البحث المسبق لأسواق جديدة لمنتجات المؤسسة وهذا لتجنب التهديدات المستقبلية، وتعمل على فهم إستراتيجيات المنافسين من أجل وضع استراتيجيات أفضل منهم، كما تعمل على نشر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب للمقرر لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والهدف من كل هذه الأعمال التي تقوم بها اليقظة الإستراتيجية هو التحسين الدائم للقدرة التنافسية للمؤسسة.

### 8-تحسين أداء المؤسسة:

إن اليقظة الإستراتيجية تستخدم المقارنة المرجعية لمقارنة أداء المؤسسة بأداء أفضل منافسيها وهذا من أجل القيام بالتحسينات اللازمة لرفع مستوى أدائها والتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وهذا سيسمح لها برفع درجة رضا الزبائن وتوسيع حصصها السوقية وتقوية مركزها التنافسي.

لما تعتمد المؤسسة على طريقة المقارنة المرجعية ستتنبه للثغرات التي من الصعب تحديدها من دون هذه الطريقة، فمثلا يمكن أن تنتج المؤسسة منتجا ذو جودة عالية أحسن من منافسيها إلا أنها تنبته وتتفطن أن هذا المنافس يملك حصة سوقية أكبر منها، وعندما تبحث عن أسباب هذا الفشل فستجد أن السبب هو الطريقة المستعملة لتوزيع وترويج المنتج، وبعد معرفة هذه الثغرات والأخطاء فإنها ستعمل على القضاء عليها.

إن إرساء نظام يقظة إستراتيجي فعال سينعكس إيجابا على أداء المؤسسة والذي بدوره سيسمح بالمحافظة على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.

وقد قام كل من Sormunen، Daft و Parks (1988) بدراسة أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسة وقد تم تطبيق هذه الدراسة على 50 مؤسسة صناعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تتميز عن المؤسسات ذات الأداء المنخفض في أنها تقوم بالمراقبة المتكررة لبيئتها، ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على مؤشر المردودية لقياس أداء المؤسسات.<sup>1</sup>

### 9-إتخاذ قرار إستراتيجي:

قبل الخوض في تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرار الاستراتيجي، سنقوم بتقديم تعريف لمفهوم القرار وتصنيفاته.

<sup>1</sup>BENABDESLAM Chafiaa et BOUKRIF Moussa, « Analyse de l'influence de la veille stratégique sur la compétitivité des entreprises algériennes exportatrices hors hydrocarbures », Roa Iktissadia REVIEW, Université Eloued, Algeria, Vol 10, N 02, 2020 , P224.

9-1-تعريف القرار:

- يعرف القرار بأنه "الإختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم"<sup>1</sup>.  
- كما يعرف بأنه "الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ"<sup>2</sup>.

9-2-أنواع القرار:

لقد قام كل من Anthony و Herbert Simon بتقديم عدة أنواع للقرار التي يتم إتخاذها داخل المؤسسة، ويمكن ذكرها كما يلي:

9-2-1-تصنيف Herbert Simon:

لقد قام Herbert Simon بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين، وهما القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة.  
-القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة وروتينية وتوجد معلومات كافية بشأنها، وهي تأخذ في المدى القصير.

-القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير مألوفة، ولا تتوفر إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها. كما تتميز هذه القرارات بعدم اليقين والغموض، وهذا ما يفرض على المقرر أن يتعامل مع عدد من المتغيرات الخارجية الغير معروفة، فهي قرارات إستراتيجية وتخص المستقبل.

9-2-2-تصنيف Anthony:

حسب Anthony هناك ثلاث تصنيفات بالنسبة للقرارات ، وهي كالآتي:<sup>3</sup>  
\*القرارات الهيكلية: يطلق عليها إسم القرارات العامة المتكررة،<sup>4</sup>بينما يفضل آخرون تسميتها القرارات الروتينية التي تتخذ في ظروف الحد الأدنى من اللاتأكد.<sup>5</sup> ويعتمد هذا النوع من القرارات عادة على قنوات معلوماتية جاهزة،<sup>1</sup> وهي لا تطرح مشكل

<sup>1</sup>محمد بيجت جاد الله كشك ، "المنظمات وأسس إدارتها" ، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1999، اسكندرية، مصر، ص172.

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص172-173.

<sup>3</sup>PASCAL Vidal et autres, « Systèmes d'information organisationnels », Pearson Education, France, 2005, P46-47.

<sup>4</sup>محمد قاسم القريوني، "مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص272.

<sup>5</sup>خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال-"، دار المسيرة، عمان، ص110.



سواء في مرحلة الذكاء ولا في مرحلة التصورات لحل المشكل المطروح (تقديم بدائل الحل) بمأْن المشكل معروف (مرحلة الذكاء) والحلول البديلة للمشكل المطروح متوفرة (مرحلة التصور)، وهذه القرارات تتخذ في المدى القصير.

\*القرارات شبه هيكلية: وهي لا تطرح مشكل في مرحلة الذكاء (المشكل معروف، "مهيكَل")، لكن المشاكل تظهر في مرحلة التصورات (الحلول البديلة لحل المشكل صعبة التحديد)، وهذه القرارات تتخذ في المدى المتوسط.

\*القرارات الغير هيكلية: هذا النوع الثالث فيعكس الأول في تسمياته، صفاته، مستويات تنفيذه ونوع المعلومات التي يحتاجها. تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد وذلك بسبب طبيعتها الجديدة وغير المتكررة، مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات التوسع والإندماج أو دخول الأسواق الجديدة (مرحلة الذكاء)...، لذلك يتم إتخاذها في المستويات العليا،<sup>4</sup> وتتميز بصعوبة تحديد الحلول البديلة (مرحلة التصور)، وهذه القرارات تتخذ في المدى الطويل.

### 9-3- أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ قرار إستراتيجي:

إن القرارات الإستراتيجية تتعلق بالمستقبل البعيد الغامض وهي في حكم المجهول، وهذا ما يصعب من مهمة متخذ القرار ولا يمكنه إتخاذ قرار إستراتيجي صحيح يكلف المؤسسة مبالغ مالية وكفاءات بشرية ووسائل تقنية هامة بدون وجود قسم خاص باليقظة الإستراتيجية يسهل عمله، فاليقظة الإستراتيجية مهمتها الأساسية هي توفير المعلومات الإستراتيجية بمعنى توفير كل ما يهم المؤسسة مثل التغيرات الجديدة التي طرأت على أذواق العملاء، ظهور منافس جديد، إفلاس أحد المنافسين، وهي تعمل على رصد الإشارات الضعيفة المنبهة عن أحداث ستحصل مستقبلاً، وهي تسمح بالتعامل الجيد مع المواقف الغامضة من خلال إستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة والإستعداد المبكر للمخاطر وتجنب التهديدات.

ويمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تسهل عمل متخذ القرار من خلال ما توفره من معلومات إستراتيجية، كما تسمح له بإختيار الوقت المناسب ليقرر، فمثلاً إذا قام متخذ القرار بطرح منتج جديد في السوق وإذا لم يدرس البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة فلا يمكنه معرفة رد الفعل على هذا المنتج، وبمأْن اليقظة الإستراتيجية تعلم بكل ما يجري في البيئة وما هي التطورات التي من المحتمل أن تحدث فيها، فهي تملك القدرة على مساعدة المقرر على إتخاذ القرار الجيد وفي الوقت الجيد والمناسب.

<sup>4</sup>عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص272.

### 10- أهمية اليقظة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية تنافسية جيدة:

إن اليقظة الإستراتيجية تقوم بفهم البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وفهم البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص المتاحة والتهديدات، ولما تقوم بمقارنة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات فإنها تستنتج الإستراتيجية التنافسية المناسبة، والتي تسمح بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين وضمان ولائهم، زيادة الأرباح، رفع الحصة السوقية للمؤسسة، تحسين مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق.

كما تعمل على إتقاط الإشارات الضعيفة والتي تندرهما وتعلمها بأن البيئة الحالية للمؤسسة سوف تتغير وستصبح مهددة وغير محفزة، وفي هذه الحالة فإن إستراتيجيتها الحالية لن تمكنها من البقاء في السوق مستقبلا، وعلى هذا الأساس فإنه يتوجب عليها البحث عن الإستراتيجية المناسبة التي تسمح لها بتجنب التهديدات المستقبلية ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها هي إستراتيجية توسيع السوق ل Ansoff والتي تسمح بفتح أسواق جديدة خارج البلد.

### 11- أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية:

حتى تتمكن اليقظة الإستراتيجية من تطوير المؤسسة للأفضل وتحقيق هدي البقاء والإستمرار في السوق لمدة طويلة وفي ظل بيئة متغيرة، لابد لها من خلق ميزة تنافسية والتي تتحقق من خلال توظيف ذكاء سلسلة القيمة، ويمكن إظهار هذا التوظيف كما يلي:

- **المبيعات:** تحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم.
- **البحث والتطوير:** تشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهرى في إقتصاديات الصناعة التي تعمل المؤسسة في إطارها.
- **المالية:** تحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الإستثمار فيها.
- **التسويق:** تشخص اليقظة الإستراتيجية الإتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمؤسسة، كما توفر المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين من حيث الجودة، السعر، الخدمات المقدمة الحالية والمرتبقة وهذا من أجل إنتاج منتجات متميزة وتقديم خدمات مرافقة للمنتج أفضل مما عند منافسيها وعدم ترك الوقت لهم ليفاجئوها.
- **الموارد البشرية:** تشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمؤسسة.

- **المشتريات:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على مراقبة جودة منتجات مختلف الموردين وأسعارهم والقيام بمقارنتها من أجل معرفة أيهم الأفضل، فلا يمكنها الإتكال على نفس المورد وعدم الإطلاع على ما يقدمه الموردون الآخرون.
  - **الإمدادات الداخلية:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين طريقة إستلام المواد الأولية وتخزينها.
  - **العمليات:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على متابعة العملية الإنتاجية ورصد أي إشارة من شأنها أن تؤثر على السير المستقبلي لهذه العملية.
  - **نظام الإمداد الخارجي:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على متابعة عملية خزن وتوزيع المنتجات التامة الصنع ورصد أي إشارة من شأنها أن تؤثر على السير المستقبلي لها، كما تعمل على تحسين هذه العمليات بشكل مستمر.
- إن إستخدام اليقظة الإستراتيجية لسلسلة القيمة سيمكنها من إيجاد الطرق الأفضل لتأدية النشاطات في هذه السلسلة بتكلفة أقل من المنافسين أو بطريقة مميزة تخلق من خلالها قيمة للزبون والتي تكسبها ولائه، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية أصبحت أسلوباً يجب إتباعه من أجل تحديد طرق تحقيق الميزة التنافسية أو تطويرها للحفاظ عليها وحتى لا يقوم المنافسون بتقليدها، وهذا ما أكدته Bernhardt (2002) حينما أشار إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي السيف والدرع، في إشارة لأهميتها في دعم قادة المؤسسات في سعيهم لكسب الميزة التنافسية، وخدمة المستفيدين كخط دفاعي أول لحماية الملكية لتلك المؤسسات وفي تحقيقها لمراميها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### 12- كسب رضا الزبون:

تسمح اليقظة الإستراتيجية بكسب رضا الزبون وهذا من خلال سعيها الدائم لتلبية إحتياجاته ورغباته وعدم ترك المجال له حتى ينتقل للمنافس، كما تعمل على تقديم منتجات ذات قيمة بالنسبة إليه كتقديم منتجات تحمي صحته وتحافظ على بيئته.

### 13- الإستخدام الأمثل لموارد وكفاءات المؤسسة :

تعمل اليقظة الإستراتيجية على إستغلال الفرص المتاحة التي تضمن الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات وبهذا تتجنب المؤسسة تعطيل الطاقات وإهدار الموارد وتمكن من تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى مما يمنحها ميزة تنافسية في تدنية التكلفة.

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 166.

### 14-عدم التوسع في أنشطة لا فائدة منها:

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على عدم السماح للمؤسسة بالإستثمار في أنشطة لن تحصد منها إلا الخسارة وإهمال المنتج الأساسي المختصة فيه والذي تملك فيه خبرة كبيرة. وهذا ما أثبتته التجربة، فعند قيام مؤسسة Levi Strauss بإبتكار سراويل الجينز الزرقاء، في البداية حققت أرباح ولكن مع مرور الزمن تغير ذوق المستهلك وتغيرت نظرتة للموضة، فأصبح يشتري سراويل الجينز بشكل أقل مثلا ويرتديه لأطول فترة ممكنة ما أدى إلى نقصان عدد مرات شراء المنتج. ونتيجة لهذا واجهت هذه المؤسسة مشكلة نابعة من ضرورة النضال من أجل الحفاظ على مكانها في سوق الجينز، فقررت ما يلي:

- زيادة الإنفاق على الإشهار والتي لم تحقق لها نتيجة إيجابية؛
- توسيع تشكيلة منتجاتها وهذا بإنتاجها أكثر من 75 موديلًا وكانت النتيجة مأساوية للغاية، ففي عام واحد فقط فقدت المؤسسة 79% من الربح الإجمالي وإستغنت عن 5000 عامل. ومن أجل إنقاذ نفسها قامت بالرجوع إلى نشاطها الأساسي وهو صناعة الجينز وبيعه، وحتى يفضله المستهلك قامت بإدخال عليه بعض التعديلات وقامت بزيادة حملة الإعلانات ما أدى إلى زيادة مبيعاتها.

ومن خلال هذا المثال يتبين لنا أنه كلما توفرت للمؤسسة نظام لليقظة الإستراتيجية فلن تقوم بمغامرات يمكن أن تؤدي بها إلى الخروج من السوق.

### 15- توسيع الحصة السوقية :

تسمح اليقظة الإستراتيجية بإستباق التغيرات وتجنب التهديدات وهذا من خلال قيامها بالبحث عن أفضل الفرص التي تسمح بتوسيع تواجد المؤسسة في الأسواق المحلية أو الدولية، مما يسمح لها برفع مستوى مبيعاتها وتحقيق أرباح كبيرة و توسيع حصتها السوقية، وهذه الأخيرة تعبر عن نصيب مبيعات المؤسسة من مبيعات السوق فكلما كانت الحصة السوقية كبيرة وكان السوق يتميز بنمو كبير كلما دل ذلك على أن المؤسسة تهيمن على سوقها وتمتلك قوة وقدرة تنافسية عالية مقارنة بمنافسيها.

### 16- مراقبة وضبط الطلب: في بعض الأحيان قد يؤدي زيادة الطلب كثيرا إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها مما يتطلب منها

تعديله أو تخفيضه، نذكر على سبيل المثال حدائق "عالم ديزني" فهي مكتظة دائما بالزبائن في الصيف، ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تتدخل لإدارة الطلب والتحكم فيه من أجل تخفيض الطلب مؤقتا حتى تحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتحقيق أرباح دائمة.

### 17- زيادة الإنتاجية:

إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على شراء براءات الإختراع من أجل مضاعفة الإنتاج وزيادة المبيعات وتخفيض التكاليف، ولما تحقق المؤسسة زيادة في الإنتاج مع تحقيق تكاليف منخفضة فإننا نقول أن إنتاجيتها مرتفعة والتي بدورها ستسمح بزيادة المبيعات وزيادة الأرباح، وتسمح كذلك بإمكانية تخفيض سعر البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين ولكسب زبائن جدد كانوا تابعين للمنافسين، ويمكن أن تكسب المؤسسة من خلالها ولاء المورد، فلما تقوم بزيادة الإنتاج بطبيعة الحال ستزيد من طلب شراء المواد الأولية، وفي حالة ما إذا كان المنافسون يتعاملون مع نفس المورد الذي تتعامل معه المؤسسة فهذا الولاء يمكن أن يشكل تهديد لهم لأنه سيؤدي إلى إخراجهم من السوق.

### 18- تخفيض التكاليف وزيادة مبيعات المؤسسة :

تسمح اليقظة الإستراتيجية بالبحث عن أفضل الطرق التي تسمح بتخفيض تكاليف التزود بالمواد الأولية من المورد، تكاليف الإنتاج وتكاليف التوزيع، ومن بين الطرق التي تسمح لها بتخفيض تكاليف التوزيع هي إستخدام التسويق الإلكتروني لتوزيع المنتجات بأسرع وقت وبتكلفة أقل، ويمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال إستخدام أحدث التكنولوجيات التي تسمح بتسهيل وتسريع عملية الإنتاج، كما يمكن أن تخفض من تكاليف الشراء من خلال إستخدام الأنترنت لإجراء التعاملات التجارية مع المورد بسرعة وبدون التنقل إليه. إن تحقيق المؤسسة لتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين فهذا يعني أنها تملك قدرة على وضع سعر بيع أقل من سعر المنافسين يسمح لها بزيادة مبيعاتها ويمنحها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

- بالإضافة لما سبق فإن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تقديم الأفكار الجديدة وتشجيع التجارب الجديدة، وهذه العمليات الابتكارية يترتب عليها تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو حتى عمليات تكنولوجية جديدة.

-تسمح اليقظة الإستراتيجية بإزالة حالة الغموض والالتأكد التي تكتنف المستقبل، حيث أن الأحداث الغير متوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل والإرتباك للمؤسسة وقد يجعلها تأخذ قرارات متسرعة وخاطئة.

### 19-أهمية أنواع اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة:

إن اليقظة الإستراتيجية تضم اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية، والتي تم التطرق إليها بنوع من التفصيل فيما سبق، وما يهم هنا هو تبيان أهم المساهمات التي تقدمها هذه اليقظات للمؤسسة.

### 1-19-أهمية اليقظة التجارية للمؤسسة:

تسمح هذه اليقظة بملاحظة ورصد كل المعلومات ذات الطابع الإستباقي حول الزبائن والموردين.

### أ- أهمية توفير معلومات حول الزبون:

- معرفة حاجات ورغبات الزبائن ، فحسب **Philippe Kotler** بروفيسور في التسويق الدولي فإن "من أجل أن تكون المنشآت ناجحة يجب عليها تحديد حاجيات ورغبات الزبائن وإرضائهم بطريقة أكثر فعالية وإلا المنافسون هم الذين يقومون بذلك".
- معرفة القدرة الشرائية للزبائن.
- معرفة أسعار المنتجات المتوقع وضعها مستقبلا.
- تطوير المنتجات الحالية.
- إيجاد منتجات جديدة.
- إيجاد قنوات توزيع جديدة، يمكن أن يكون هناك تواجد محدود لمنتج المؤسسة في بعض الأسواق وبفضل معلومات اليقظة ستكتف المؤسسة من مجهودها من أجل زيادة حصصها في هذه الأسواق.
- معرفة قدرة الزبائن على دفع مشترياتهم.
- معرفة التغير الذي يطرأ على عدد الزبائن والذي يتأتى من خلال معرفة التغير الذي يحدث في مستوى المبيعات.
- إكتشاف الطريقة التي يتم بها تحقيق رضا الزبون وولائه.
- بسبب تنامي إستخدام الأنترنت فقد أصبح الزبائن أكثر فاعلية في العديد من الأعمال، فمن خلال تقديمهم للإستفسارات والشكاوى ستمكن المؤسسة من تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها.

### ب- أهمية توفير معلومات حول المورد:

- **زيادة كمية المبيعات:** إن توفير المورد مادة أولية بسعر مناسب وبجودة مناسبة و في الوقت المناسب، كل هذه العوامل الثلاثة تؤثر على تكلفة الشراء وتكلفة التخزين، والتي بدورها تساهم مباشرة في تحديد سعر بيع منخفض وتنافسي تحقق المؤسسة من خلاله زيادة الطلب على منتجاتها وإرتفاع المبيعات وتحقيق أرباح وإكتساب حصص سوقية إضافية. ومن جهة ثانية فإن إرتفاع المبيعات سيؤدي إلى زيادة كمية الشراء من المورد والذي بدوره سيمكن المؤسسة من الإستفادة من خصومات الشراء والخدمات المرافقة لعملية الشراء مثل مصاريف النقل تحمل على عاتق المورد.

- **المرونة:** لابد أن تتعامل المؤسسة مع المورد الذي يسمح بتوفير المواد الأولية التي تحتاجها لعملية الإنتاج خاصة في الفترات التي تزيد فيها مبيعاتها.
- **التعاون المثمر:** إن عملية الإختيار السليم لمصادر التوريد تؤدي إلى وجود علاقة بين المورد والمؤسسة نتيجة إلتزام المورد بجودة المنتجات ومواعيد التسليم فضلا عن مختلف أنواع التسهيلات والخدمات التي يقدمها، وسيتحقق من خلال هذه العلاقة تعاون مثمر ومربح بين المؤسسة وموردها.
- **إستقرار الأسعار:** المورد إذا قام برفع الأسعار فسيحاول عدم رفعها كثيرا للمحافظة على إستقرار الأسعار والمحافظة على مشتيه.
- معرفة مدى قدرة المورد على ضمان التزود المستمر بالمواد الأولية خاصة إذا كان المورد لديه مشاكل مع عماله.
- معرفة مدى إمكانية القيام بالتكامل الخلفي.
- معرفة مستوى القوة التي يمثلها مورد المؤسسة.

### 19-2- أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة:

إن اليقظة التنافسية تهتم بكل ما يخص المنافس الحالي أو المحتمل دخوله للسوق والمنافسين المنتجين للمنتجات البديلة، فهي تعمل على القيام بما يلي:

- معرفة منتجات المؤسسة المنافسة الحالية والمستقبلية والحصص السوقية التي تمتلكها.
- معرفة الأسعار الحالية والمستقبلية لمنتجات المنافسين الحاليين أو المنتجات البديلة.
- معرفة وفهم إستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية.
- معرفة عملية الترويج التي يقوم بها المنافسون حاليا أو التي يرغبون القيام بها مستقبلا.
- معرفة الإستثمارات التي من الممكن أن يقوم بها المنافس الحالي والمرتبب.
- معرفة المؤسسات الرائدة ومحاولة القيام معها بتطبيق المقارنة المرجعية.
- معرفة الإمكانيات التي يمتلكها المنافسون.
- معرفة الكثافة التنافسية في السوق ومتابعة بإستمرار درجة تغيرها.

- الإنذار بدخول منافس جديد مما يمكن المؤسسة من وضع حواجز دخول مرتفعة لمنعه من الدخول إلى السوق أو القيام بصياغة إستراتيجية تنافسية جيدة تحد من إكتسابه نسبة من حصصها السوقية وتحمي موقعها التنافسي.
- معرفة نطاق السوق المغطاة حاليا أو المرتقبة للمنافس الحالي، وهذا سيمكن من معرفة درجة خطورته وتهديده.
- معرفة شركاء المنافسين الحاليين أو المتوقع دخولهم للسوق من أجل الكشف عن أي تحالف تم إغائه من قبلهم للإستفادة منه.

### 19-3- أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة:

إن اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بالإنتباه الدائم لما يجري في بيئتها التكنولوجية من أجل رصد المعلومات ذات الطابع الإستباقي والتي إن لم تأخذها بعين الإعتبار فستؤثر على مستقبلها، ويمكن ذكر أهمية هذه اليقظة كما يلي:

- معرفة التكنولوجيا التي يملكها المنافس الحالي أو الداخل الجديد.
- معرفة التكنولوجيا التي من المرتقب أن يحصل عليها المنافس الحالي أو الداخل الجديد.
- إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق وإزدياد سرعة تقديم الإبتكارات الجديدة تفرض على المؤسسة الإهتمام برصد أي إبتكار جديد للقيام بشرائه قبل منافسيها.
- معرفة التكنولوجيات الأحدث الموجودة في العالم وهذا من أجل إستخدامها في العملية الإنتاجية أو في تسيير المعلومات داخل المؤسسة أو مع شركائها (هنا نقصد البرامج)، فمثلا لما تشتري المؤسسة آلات ذات تكنولوجيا عالية سوف تتمكن من تقليل الأخطاء الموجودة في المنتج مما يسمح لها الرفع من جودته، وستتمكن أيضا من التقليل من عدد العمال وزيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها والتي بدورها ستمنحها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.
- توفر معلومات عن أهم التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية وهذا من أجل أن تتكيف معها وتحسين أدائها وجعله في المستوى العالي.
- إستغلال فرص جديدة في عدة مجالات من مثل: تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع وغيرها.
- إن توفير المعلومات التكنولوجية يسمح للمؤسسة بالإبداع في المنتجات والتي تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وتحسين مركزها التنافسي، كما تمكنها من فرض أسعار عالية كونها المورد الوحيد لهذه المنتجات وهذا ما يحقق لها أرباح كبيرة يمكن أن تستخدمها في إبتكار منتجات جديدة.



19-4-4- أهمية اليقظة البيئية للمؤسسة:

تعد هذه اليقظة ضرورة للمؤسسة في ظل تحديات بيئة الأعمال كالتغيرات القانونية، المجتمعية، ويمكن أن أوضح أهمية هذه

اليقظة كما يلي:

19-4-1- أهمية اليقظة القانونية:

بالنسبة لليقظة القانونية تتمثل أهميتها في مراقبة ومتابعة بشكل دائم القوانين والتشريعات والإجراءات التي تضعها الدولة من مثل الضرائب والرسوم، قانون العمل، قوانين حماية البيئة، متابعة وتنظيم المنافسة، الرقابة على الأسعار، المساعدات والدعم.....الخ، وهي بهذا تلعب دورا مؤثرا و مباشرا في عمل المؤسسة ويمكن أن تكون أحيانا عاملا مساعدا للمؤسسة مما يشجعها على النمو والإزدهار وهذا يتحقق عندما تقوم بمنح تراخيص لتوسيع نشاطها أو تراخيص إستيراد بعض المواد أو منح تراخيص للوصول إلى المواد الأولية النادرة، وأحيانا أخرى تكون كعامل مهدد ومقيد لها مما يؤثر على أرباحها وقدرتها على المنافسة. نحن نعلم أن الدولة تملك إمكانيات مالية كبيرة وسلطة إتخاذ قرار كبيرة، وهي بهذا يمكن أن تكون منافسا للمؤسسة ويمكن أن تهدد إستقرارها وبقاءها، فإذا إستعانت مؤسسات الدولة بإستراتيجية التميز فهي تملك قدرات مالية تسمح لها بتوفير مراكز للبحوث على المستوى الوطني وتوفير كل ما تحتاجه هذه المراكز من أجل إنتاج منتجات أفضل من المنتجات التي تملكها المؤسسة.

19-4-2- أهمية اليقظة المجتمعية:

بالنسبة لليقظة المجتمعية تكمن أهميتها في أنها:

- توفر المعلومات التي تخص مميزات المجتمع من أجل مساعدة المؤسسة على إقتحام أسواق في بلدان عديدة، فمثلا عندما سعت مجموعة L'oréal للدخول إلى السوق الهندية، فقد أدركت أن غالبية مستحضرات التجميل الغربية تحتوي على مواد مستخلصة من الحيوانات والتي تتعارض مع المبادئ الهندوسية للمجتمع الهندي، ولهذا قامت بتطوير منتجات تتكون فقط من المواد الطبيعية وهذا إحتراما للمجتمع الهندي وتلبية متطلبات السوق الهندية.
- توفر المعلومات التي تخص البيئة الإجتماعية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها من مثل التغير الذي يحصل في عقليات وفي عادات المجتمع، وهذا ما يسمح للمؤسسة بإنتاج منتجات تتوافق ولا تتعارض مع هذه التغيرات، وإن لم تأخذ هذه الأخيرة بعين الإعتبار سوف تفقد حصصها السوقية.

■ توفير معلومات عن عدد السكان وعن المناطق التي تتوفر على العدد الكبير من السكان من أجل توفير نقاط البيع في هذه المناطق لزيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق أرباح كبيرة وكسب زبائن جدد.

### 20- جوانب أخرى لأهمية اليقظة الإستراتيجية :

- أهميتها مستنبطة من كونها جزء من ثقافة المؤسسة، فهي تسمح لها بتعلم أفضل التطبيقات التي تحسن أدائها، وهي التي تدفعها نحو الابتكار، كما تساعد في بناء ذاكرة المؤسسة لأنها تجعل مديري المؤسسات يتحولون من الإعتماد على المعلومات الإدارية (التي تمثل التعاملات اليومية التي تقوم بها المؤسسة) إلى معلومات إستراتيجية ذات قيمة مضافة، والإعتداد بها كمورد أساسي للمؤسسة.

- أهميتها تكمن في كونها تهتم بتحسين كفاءة المؤسسة والرفي بأهدافها من خلال السماح لها بإبتكار منتجات جديدة، وجعل عملها أكثر تنظيماً وعدم السماح لها بالتدمير بمجرد حدوث تغير في بيئتها وهذا لكونها تقدم معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لقادة المؤسسات في الوقت المناسب.

- تعمل اليقظة الإستراتيجية على زيادة نقاط قوة المؤسسة وتحديد مكان ضعفها للقضاء عليها بأفضل الحلول الممكنة حتى لا يستغلها المنافسون لصالحهم.

- هناك العديد من المجموعات الإستشارية كتبت عن اليقظة الإستراتيجية على مر السنين، فقد أشار إتحاد الذكاء العالمي(2007) بالحاجة القوية لليقظة، وذلك لأن: "بيئة الأعمال اليوم تتطلب نظام شامل لإدارة المخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ لم يسبق لها أن واجهت قوى العولمة كما هو الحال في الوقت الحاضر، ويشعر معظم مديري المؤسسات أن قوى التغيير هذه سيكون لها أثرا كبيرا على مؤسساتهم"<sup>1</sup>.

- كما ذكر Gilad (2004) أن هناك حاجة أكبر ليقظة رسمية في المؤسسات الرئيسية، وقد أشار في المسح الذي أجراه أن (97%) من المستجيبين ذكروا بأن مؤسساتهم تفتقد إلى نظام للإنذار المبكر، وهذا يؤشر التأثير الكبير الذي أحدثته التغيرات المتسارعة في البيئة، والناتجة عن التغير الاقتصادي والمعرفي الذي أفرزته العولمة<sup>2</sup>.

- إن اليقظة الإستراتيجية تعمل على الفهم الإستراتيجي للتحديات المحيطة بالصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، وتعمل على توفير آليات التعلم الإستراتيجي للتعامل معها، كما اعتمدها مؤسسات رائدة من مثل: Dow Chemical, Amoco.

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص347.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص347.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

- في مسح لأغنى 500 مؤسسة اتضح أن 55% منها تستعمل المعلومات التنافسية في إعداد إستراتيجية الأعمال، وكل مؤسسة من هذه المؤسسات هي قائدة في صناعتها، وكل منها لديها معرفة بشأن منافسيها<sup>1</sup>.

- ويمكن أن تظهر قوة اليقظة الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-21): حالة المؤسسات في العالم.

الحالة	العدد	النسبة إلى مجموع الحالات
الخروج من السوق يوميا	2078 مؤسسة	47.56%
إعلان إفلاس	6 مؤسسة	0.44%
الدخول الجديد إلى السوق	2286 مؤسسة	52.00%
مجموع الحالات	4370 مؤسسة	100%
الفرق بين الدخول والخروج	202 (+) مؤسسة	5%

المصدر: أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص113.

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن عددا كبيرا من المؤسسات تخرج من السوق والتي تعلن إفلاسها وهذا بالمقارنة مع المؤسسات الداخلة إلى السوق، وهذه الحالة تبين لنا مدى أهمية اليقظة الإستراتيجية فلو أن المؤسسات الخارجة والمفلسة قامت بإستخدامها لتمكنت من إستباق التغيرات البيئية وتجنب الأزمات المفاجأة، فهي تعمل على التفكير في مستقبل المؤسسة ولا تضعه مجهولا وتعمل على تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.

-إن اليقظة الإستراتيجية مهمة للمؤسسة فإذا لم تستعن بما فسيؤدي ذلك إلى عدم إقتناصها للفرص وستفقد حصصها السوقية لأنها تتواجد في ظل بيئة شديدة التنافس وغير مستقرة وتحتوي على درجة كبيرة من اللايقين، والجدول التالي يبين النتائج المترتبة عن عدم إستغلال المؤسسة للفرص المتاحة والتي من خلالها تظهر لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية .

<sup>1</sup>أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص325.

جدول رقم(1-22):النتائج المترتبة عن عدم إستخدام اليقظة الإستراتيجية في بعض المؤسسات.

المؤسسة	التقلبات الإستراتيجية (الأحداث التنافسية)	الإستجابة (رد الفعل)	الفرص الإستراتيجية المفقودة
كومباك	تحسين منتجي الحواسيب من الدرجة الثانية لجودة منتجاتهم أواسط التسعينات، وتقديمها بأقل الأسعار، وتحول الزبائن نحو هذه الحواسيب لجودتها ورخص ثمنها...	إستجابت الشركة لهذا التغير وقامت بتخفيض أسعار منتجاتها ودفع عجلة تسويق هذه المنتجات نحو القمة.	-إخفاق الشركة في طرح حواسيب شخصية أرخص وذات قدرة تنافسية سريعة، و -لجوء مديروها التنفيذيون في نهاية المطاف إلى تسريح (5/1) قوة العمل، و -تخليها عن الحصة السوقية بعيدة الأمد لصالح المنافسين الأضعف.
كونتيننتال الجوية Continental Airline	في أواخر الثمانينات تحول الزبائن صوب خطوط الطيران المنخفضة الكلفة، والتي توفر خدمات السفر للمدن الإقليمية، وتمببط طائراتها في مطارات تقليدية كبيرة الحجم ك(مطار ساوث ويست (South West).	أجرت المؤسسة خصومات موسمية وفصلية على أسعار رحلاتها، وطرحت خدمات كونتيننتال أكسبريس و Express السيئة التنظيم (منخفضة الكلفة وغير جذابة).	-لم تفلح المؤسسة في تطوير قدراتها الداخلية لتوفير خدمة طيران تنافسية وواطة الكلفة، و -فشلت تجربتها الأولى في خدمات كونتيننتال أكسبريس، والتي أسهمت في إفلاسها.

<p>-عدم طرح المؤسسة لبدیل عن الأفلام الواطئة الكلفة لمدة ال10 سنوات، و -تخليها عن حصة السوق البعيدة الأمد لصالح المنافسين ذوي الكلف الواطئة.</p>	<p>أبقت المؤسسة على عملياتها كما هي مع تخفيض متدد على أسعار سلعها الرائجة</p>	<p>شهد منتصف السبعينات ظهور منافسين يصنعون أفلام واطئة الكلفة، مع طرحها بقوة في السوق أمام هواة التصوير الفوتوغرافي.</p>	<p><b>كوداك Kodak</b></p>
--	---	--	---------------------------

**Source :**Bill DEGENARO et al, « Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decisions », Corporate Strategy Board, Executive Inquire, 2000, P9.  
<http://www.csb.executiveboard.com>.

### المطلب الثاني عشر: البقظة الإستراتيجية في الجزائر وفي أهم دول العالم وتقديم بعض الأمثلة الحقيقية عنها

لقد أصبحت المعلومة الإستراتيجية سلاح إستراتيجي تستخدمه الدول والمؤسسات الإقتصادية من أجل ضمان بقائها وتطورها، وهذا ما جعلها تلعب دورا كبيرة كما تلعبه التكنولوجيات الحديثة في الرقي بالبلدان. ولهذا المكانة التي إكتسبتها المعلومة الإستراتيجية فقد تم اللجوء إلى إستخدام البقظة الإستراتيجية من أجل إنتاج هذه المعلومة.

البقظة الإستراتيجية تتمثل مهمتها في المراقبة بشكل مستمر للأسواق وللمنافسين بصفة خاصة وللبيئة بصفة عامة، وهي أداة مهمة تسمح بالنظر للبعيد ومعرفة التحديات المستقبلية والقيام بأفعال يكون أثرها إيجابي على مستقبل الدول والمؤسسات الإقتصادية. ومن أجل توضيح أكثر جوانب هذا المطلب تم تقسيمه إلى 3 محاور على النحو التالي:

-واقع البقظة الإستراتيجية في الجزائر؛

-نماذج البقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم؛

-بعض الأمثلة الحقيقية عن البقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم.

### أولا. واقع البقظة الإستراتيجية في الجزائر

أدت العولمة إلى حرية التجارة ما بين الدول، إنتقال الأموال والقوى العاملة، كثافة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تزايد المؤسسات العالمية الكبرى التي تتحكم في السوق العالمية، تطور أساليب الإنتاج والتسويق، تطور رغبات الزبائن، عدم إستقرار

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

أسعار البترول، وفي ظل كل هذه التطورات التي يشهدها العالم أصبحت الجزائر تفكر في تنويع الإقتصاد الوطني حتى لا تبقى معتمدة فقط على البترول كمصدر لجلب العملة الصعبة، وعدم جعل إستقرار الإقتصاد مرهون بإستقرار سعره والذي لا يخضع لسيطرتها، وعدم الخضوع لصندوق النقد الدولي والذي يفرض قواعد تقيد الدولة وتجعلها لا تمارس سيادتها الكاملة ومن بين هذه القواعد: تحرير التجارة وتشجيع القطاع الخاص، تنفيذ برامج المخصصة، تقليص أوجه الدعم الإجتماعي والذي يتضرر منه في العادة الفقراء.

ومن أجل تحقيق هدفها قامت الدولة الجزائرية بتبني منهج اليقظة الإستراتيجية من أجل إستشراف المستقبل وفهم بيئتها الداخلية والخارجية لإقتناص الفرص المتاحة، تجنب الأزمات وتحديد نشاطاتها الإقتصادية ذات الأولوية وعلى أساس هذا التحديد تقوم بوضع خطط إستراتيجية على المدى المتوسط والطويل من أجل الإستفادة من المزايا التنافسية التي تملكها في هذه الأنشطة وكذلك من أجل كسب مكان في السوق الدولي، ومن خلال هذا الأسلوب توفر لمؤسساتها العامة والخاصة المعلومات الإقتصادية الإستراتيجية للرفع من قدرتها التنافسية وتشجيعها على مواجهة المنافسة الأجنبية.

كما أن الدولة شجعت مؤسساتها العامة والخاصة على إستخدام هذا الأسلوب داخل هيكلها التنظيمي من خلال تكفلها بالقيام ببرامج تكوينية لفائدتها، فهي تعتبر المحرك والقلب النابض للإقتصاد الوطني ومن خلالها يرتفع الإنتاج الوطني وتخفيض الواردات وتزداد الصادرات وترتفع قيمة العملة الوطنية ويتم الحصول على العملة الأجنبية ويتم تقليص البطالة والتي إذا إنتشرت بكثرة فسؤدي إلى زعزعة الإستقرار الإجتماعي والذي حتما سيؤدي إلى زعزعة إستقرار الإقتصاد الوطني.

ومن أجل توضيح أكثر مدى إهتمام الحكومة الجزائرية باليقظة الإستراتيجية سيتم تقسيم هذا المحور إلى 3 أجزاء، الجزء الأول يتناول تطور اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، الجزء الثاني يتناول كيف تم إطلاق ورشة اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية في الجزائر والجزء الثالث يتناول أسس اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، بالإضافة إلى أجزاء أخرى سيتم توضيحها.

### 1- تطور اليقظة الإستراتيجية في الجزائر :

لقد بدأ الإهتمام باليقظة الإستراتيجية في الجزائر سنة 2004 ويمكن ذكر أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

- في 06-2004<sup>1</sup>: صدر تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية والإجتماعية وتحولاته، والذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي، إذ يعتبر هذا المجلس هيئة إستشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة

<sup>1</sup>مريم لمروس، "سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، جامعة عنابة، أوت 2019، ص176.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والإجتماعية وإقتراح الحلول اللازمة والممكنة لها، كما يعمل على ضمان حوار إجتماعي بين مختلف الشركاء الإقتصاديين والإجتماعيين من أجل تقييم ودراسة المسائل ذات المصلحة الوطنية. ومن بين العوامل المعيقة لإقامة نظام اليقظة الإستراتيجية حسب هذا التقرير يمكن ذكر خمسة عوامل أساسية وهي:

- العوامل المتعلقة بالوسائل التقنية؛
  - العوامل المتعلقة بالسياسات العامة؛
  - العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد؛
  - قلة المعارف الميدانية؛
  - قلة الخبرات العالية في مجال اليقظة الإستراتيجية والسبب يعود لحدثة هذه المشاريع في الجزائر.
- وقد أوصى المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي بجملة من الإقتراحات تضمنت تميم اليقظة الإستراتيجية في الجزائر وإتاحة الفرصة لباقي الأعوان الإقتصاديين والإجتماعيين للمشاركة في صياغة إستراتيجية وطنية لإرساء عمليات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على المدى القصير، ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- **دعم الشفافية والنشر:** على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة البيانات المتوفرة لديها بحجم كبير معالجة ذكية، وإستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر والسلوكات، ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة وإقتصادية، وتشجيع التعاون بين المؤسسات وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، وتقع هذه المسؤوليات أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين .
  - **تطوير البرامج البيداغوجية:** من واجب الجامعات ومؤسسات التعليم والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات، كما يجب إستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين المحلية والأجنبية.

<sup>1</sup>شمس ضيات خلفاوي ، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013، ص240.

▪ تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية: تستحوذ هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات ما يجعلها تلعب دور حلقة أساسية في سلسلة الإستثمار، ويلجأ إليها كل من يبحث عن المعلومات الاقتصادية والإجتماعية والجغرافية.

- في 2005: كانت أول مبادرة علمية حول الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في الجزائر بعنوان « de la veille stratégique à l'intelligence économique » ، بمعنى "من اليقظة الإستراتيجية إلى الذكاء الإقتصادي". هذا الملتقى كان هدفة تقديم مجموعة من الأنشطة التي يجب القيام بها لضمان الإستخدام الأحسن للذكاء الإقتصادي، حيث نظم هذا الملتقى برعاية غرفة التجارة والصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة، المجلس الإقتصادي والإجتماعي الوطني، إضافة إلى كبرى المؤسسات الجزائرية (سوناطراك، سونلغاز، نفطال)، وقد شارك في هذا الملتقى السيد "مراد مدلسي"، Juillet Allain ، المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الإقتصادي من طرف الوزير الأول الفرنسي ، Carayon نائب مكلف بالتقرير حول الذكاء الإقتصادي سنة 2003، Pierre Mourlevat رئيس المهام الاقتصادية بالسفارة الفرنسية و Phillipe Clerc مدير التكنولوجيات والذكاء الإقتصادي لمجموع غرف التجارة والصناعة.<sup>1</sup>

- في عام 2006<sup>2</sup>: تبنت الجزائر رسميا مشروع الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية كإنطلاقة إستشرافية ورؤية للمستقبل، وقد أعلن عنه في 20 ديسمبر 2006 الموافق ليوم الأربعاء 29 ذو القعدة 1427 من طرف الوزير الأول عبد العزيز بلخادم، ومن بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع:

▪ نشر ثقافة الذكاء الإقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكات الفردية والجماعية للفاعلين العموميين والخواص، وتعزيز الثقافة الجماعية؛

▪ إنشاء تلاحم إقتصادي إستراتيجي وتشجيع إقامة علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الإقتصاديين لتطوير النسيج الصناعي الوطني؛

▪ وضع جهاز مراقبة لمواجهة التحديات التي تظهر نتيجة العولمة وانفتاح السوق الوطنية على المنافسة، والحد من الممارسات غير القانونية للمنافسين؛

<sup>1</sup> أسماء فيلال، " الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI رويبة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص94.

<sup>2</sup> مريم لمروس ، مرجع سبق ذكره، ص176-177.



▪ تطوير وظيفة الإستشراف بغرض تحديد التطورات، والإستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد.

- في 25 مارس 2008: أنشئت الحكومة المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات والإستشراف على مستوى وزارة الصناعة وقد تم إعلان هذا الإنشاء في المرسوم التنفيذي رقم 101 - 08 الصادر بتاريخ 17 ربيع الأول 1429 الموافق لـ 25 مارس 2008، ومن مهامها القيام ب:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير شبكات ترقية الذكاء الإقتصادي؛
  - ✓ وضع و تنظيم أنظمة يقظة مساعدة على إتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المركزية؛
  - ✓ المساهمة بالإتصال مع المؤسسات والهيكل المعنية في تصور ووضع أنظمة يقظة وتحليل ملائمة لإحتياجات المؤسسات تحت الوصاية والمؤسسات العمومية الإقتصادية.
- وتشتمل هذه المديرية على مديرتين فرعيتين هما:<sup>2</sup>

(أ)المديرية الفرعية لليقظة الإستراتيجية: وتكلف على الخصوص بما يأتي:

- ✓ تحديد وهيكل المعلومات الوطنية و الدولية التي تسمح بتنظيم اليقظة الإقتصادية والصناعية؛
- ✓ تحديد ووضع أدوات اليقظة اللازمة للتكفل بالمهام المخصصة للذكاء الإقتصادي؛
- ✓ تزويد المستخدمين على المستوى الداخلي بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ذات الصلة بمتابعة تطور توجهات الأسواق فيما يتعلق بأنشطة القطاع.

(ب)-المديرية الفرعية لترقية وتنشيط شبكات اليقظة: وتكلف على الخصوص بما يأتي:

- ✓ ضمان تحسيس فاعلي القطاع بمجالات اليقظة؛
- ✓ ضمان نشر آليات اليقظة، وترقية كل مبادرة تهدف إلى ترقية اليقظة الإستراتيجية؛
- ✓ المبادرة بوضع نظام لليقظة الإستراتيجية والذكاء الإستراتيجي في مجال الأنشطة الصناعية لصالح الفاعلين الإقتصاديين؛
- ✓ إعداد تقارير دورية لمتابعة أعمال شبكات اليقظة.

- في 14 جوان 2008: تم عقد ملتقى دولي حول " La gouvernance des entreprises et l'intelligence

économique " أي بمعنى "حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي"، وفي هذا الملتقى أشار وزير الصناعة وترقية الإستثمار

<sup>1</sup>مديرية الذكاء الإقتصادي، الموقع الإلكتروني: /مديرية-الذكاء-الإقتصادي/industrie.gov.dz/en، تاريخ الإطلاع على الموقع: 2022/12/10.

<sup>2</sup>نفس المرجع.

## الفصل الأول.....الجانب النظري لليقظة الإستراتيجية

أنداك عبد الحميد تمار إلى أن: اليقظة الإستراتيجية تعد إطار إستراتيجي لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الإقتصاديين والإشراف عليهم حتى يصبحوا فاعلين في تحويل وضعهم وكذا محيطهم الإقتصادي والإجتماعي نحو الأفضل، كما إعتبرها آلية فعالة لتسيير المعارف ومسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى.<sup>1</sup>

- في ديسمبر 2009: تم الإشارة إلى اليقظة الإستراتيجية في قانون المالية رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق

لسنة 2009 وتحديدًا "الفصل الثالث" الحسابات الخاصة بالخرزينة في المادة 59 في باب النفقات والتي تنص على ما يلي<sup>2</sup>:

- نفقات الإستثمارات المادية والغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي: التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، البحث والتنمية، التكوين، الإعلام الصناعي والتجاري وترقية الجمعيات المهنية، إعادة التأهيل، الإبتكار، إستعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال؛
- النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة وإقتناء أدوات اليقظة؛
- النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الإقتصادي وإنجاز التحريات الأساسية (جانب الإبتكار وإعادة التأهيل والذكاء الإقتصادي).

- في سنة 2010<sup>3</sup>: قامت المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات الإستشرافية بإصدار دليل التكوين في مجال اليقظة

الإستراتيجية في الجزائر (2010/2009)، وقد تم إدماج البرامج التكوينية في المؤسسات التالية: سوناطراك، سيفتال، سونغاز،

صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للإتصالات وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك وفقا للأهداف التالية:

- تعزيز شبكات اليقظة الإستراتيجية وربطها بالتعليم، الصناعة والبحوث؛
- تحديد موارد وإجراءات أمن المعلومات؛
- رصد التكنولوجيا؛

ولتحقيق هذه الأهداف أوصت المديرية بتوفير ما يلي:

<sup>1</sup>مريم لمروس، مرجع سبق ذكره، ص177.

<sup>2</sup>أسماء فيلال، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>3</sup>مريم لمروس، مرجع سبق ذكره، ص177-178.

- بنوك المعلومات والتكنولوجيات؛
  - شبكات تبادل الخدمات؛
  - دراسة تأثير التكنولوجيا على هذا الميدان؛
  - إرساء الوسائل اللازمة لتحسين الكفاءة والنمو؛
  - اليقظة التكنولوجية حول الأسواق الدولية؛
  - تدريب المديرين في مجال اليقظة الإستراتيجية للهيئات العامة والخاصة؛
  - تنشيط المؤتمرات حول اليقظة الإستراتيجية.
- في أكتوبر 2011: قام المعهد العالي للتسيير والتخطيط بإطلاق "ماستر" متخصص في الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية، وتم هذا عن طريق توقيع إتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار بالجزائر العاصمة.<sup>1</sup>
- في سنة 2012: تم إنشاء مديرية الإحصاء والدراسات والإستشراق التابعة للمديرية العامة للإقتصاد الرقمي، فهذه الأخيرة تتضمن مديرتين، المديرية الأولى تم ذكرها والمديرية الثانية تتكفل بتطوير الإقتصاد الرقمي.
- ما بين 9-10 ماي 2012: تم تنظيم ملتقى دولي حول موضوع "الذكاء الإقتصادي ومتطلبات التنمية" من قبل كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار (عنابة - الجزائر)، ومن خلال هذا الموضوع تم التطرق إلى دراسة الذكاء الاقتصادي، طرق جذب الإستثمارات الأجنبية، قطاع الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقطاعات أخرى.
- ما بين سنة 2011/2012: إطلاق مشروع ماجستير في تخصص "الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي" خلال السنة الجامعية (2012/2011) بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان تحت إشراف البروفيسور "تشوار خير الدين"<sup>2</sup>.
- يوم الخميس 05 مارس 2020: تخرج أول دفعة ماستر تخصص في الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية في المعهد العالي للتسيير والتخطيط، وحسب بيان لوزارة الصناعة فقد شملت الدفعة تكوين 165 إطارا من وزارة الصناعة والمناجم، المجمعات العمومية والهيئات التابعة للوزارة، كما تم الإعلان عن إطلاق دفعة تكوين جديدة تشمل 134 إطارا آخر.

<sup>1</sup> أحمد بوريش، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص- دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2019، ص270.

<sup>2</sup> أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص270.

- يوم الأربعاء 31 مارس 2021 : تم الإنطلاق رسميا لعملية الإحصاء الوطني للمستثمرات الفلاحية والثروة الحيوانية تحت إشراف السيد "أحمد بداني" مدير الأنظمة المعلوماتية والإحصاء والإستشراف بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، والآنسة يسرف آمال المديرية الفرعية للإحصاء على مستوى الوزارة، والهدف من هذا العمل هو إعداد قاعدة من البيانات تكون الأرضية المتينة التي يبنى على أساسها الإستشراف وإنجاز خطط عمل، كما يهدف هذا العمل إلى مرافقة الإقتصاد الوطني للخروج من التبعية للخارج وتجنب الأزمات التي يمكن أن تتولد من التغيرات التي يمكن أن تحدث في الأسواق الدولية.

### 2-إطلاق ورشة اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية في الجزائر:

جرت فعاليات هذه الورشة بجامعة وهران، حيث أعطى كاتب الدولة السابق لدى الوزير الأول بشير مصيطفى إشارة الإنطلاق والإفتتاح الرسمي لفعاليات الورشة ذات المستوى العالي والخاصة ب "اليقظة الإستراتيجية المؤسساتية" من جامعة وهران مجمع مراد طالب سليم، تم ذلك بحضور السلطات المحلية على رأسها الوالي ورئيس المجلس الشعبي الولائي فضلا عن ممثل رئيس الجامعة وبعض الخبراء والأساتذة الجامعيين والإعلاميين، وضمن هذه الورشة قدم السيد مصيطفى كلمته والتي حصرها في النقاط التالية:

- الورشة تندرج في إطار برنامج عمل قطاعهم الوزاري المبين في مخطط الحكومة وقد تم فيها التركيز المباشر على النظم وإعتبار النظم الإحصائية كأساس للقيام بالدراسات ذات البعد الإستشرافي؛
- إعتبار النظم الذكية آلية من آليات بناء المستقبل للبلاد في ظل وجود التقلبات الوطنية والدولية منها تقلبات الأسواق، والغرض منها إلتقاط الإشارات الضعيفة والتي من شأنها التشويش على السياسات الإقتصادية والإجتماعية ذات البعد العمومي؛
- إقتناص الفرص الكامنة في المعلومة الإقتصادية لتجنب المخاطر وبناء إقتصاد وطني قوي؛
- تكمن المنفعة المرجوة من النظم التي تم إطلاقها على المستويين المركزي والمحلي على رأسها نظام الإحصاء، نظام اليقظة، نظام المعوقات لتحسيس جميع المتدخلين في القرار الإقتصادي والإجتماعي بأهمية الإنخراط في مسعى النظم الإستراتيجية لبناء لوحة قيادة ذكية لمستقبل البلاد 2050/2030/2019؛

- وضع كل الأدوات اللازمة أمام المتدخلين في القرار الإقتصادي والإجتماعي لإطلاق خلايا اليقظة الإستراتيجية على كافة المستويات معززين في ذلك بالصدى الإيجابي الذي وجد لدى القطاعات الوزارية من أجل مرافقتها في هذا المسعى لإستكمال المخطط؛
- العمل سويا على بناء قاعدة تنسيق لأجل تبادل المعطيات الإحصائية والبيانات في إطار المنفعة المشتركة بين كل قطاعات العمل الحكومي؛
- التركيز على تكوين الموارد البشرية الوطنية في مجال النظم الذكية والإستراتيجية.

### 3-أسس اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مصطلح حديث النشأة في الجزائر، وحتى تتمكن مؤسساتها سواء القطاع العام أو الخاص من الإستثمار في اليقظة الإستراتيجية لا بد من تفعيلها سواء من خلال زيادة عدد الملتقيات الدولية، زيادة جلب خبراء دوليين بمعنى آخر تكثيف الجهود والوسائل للقدرة على توسيع تطبيقها.

ولهذا وضعت الجزائر أسس متعددة كقاعدة أساسية يركز عليها بناء اليقظة الإستراتيجية الجزائرية، حيث تتمثل هذه الأسس في مشاريع متفرعة تعمل في طياتها، أهم الحاجات، الغايات والأهداف والنجاحات المرجوة من اليقظة الإستراتيجية وتتمثل هذه المشاريع في توفير المعلومات، المعارف والخبرات كمرحلة أولى ثم القيام بتطبيق هذه المعلومات والمعارف على أرض الميدان، وتتمحور هذه المشاريع حول<sup>1</sup>:

### 3-1- وظائف اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

أشار تقرير المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات الإستشرافية أن وظائف اليقظة الإستراتيجية متنوعة والتي يجب على مؤسساتنا الإقتصادية ضمانها إذا ما كانت ترغب في رفع تحديات الغد ومراقبة الميدان، كما أشار ذات التقرير أنه نادرا ما توجد هذه الوظائف بشكل منظم في مؤسساتنا وهذا بطبيعة الحال يشكل مصدر ضعف كبير لها، كما أن هذه الوظائف ترتبط كليا أو جزئيا بمؤسساتنا وهذا نظرا لحجمها، مجال نشاطها وإستراتيجياتها، ويمكن ذكرها كما يلي:

- اليقظة الإستراتيجية وتنسيق نشاطات اليقظة؛

<sup>1</sup>المروس مريم، مرجع سبق ذكره، ص 179-183.

- اليقظة التكنولوجية؛
  - اليقظة حول إدارة المخاطر والأمن؛
  - اليقظة التنافسية؛
  - إدارة وتقاسم المعارف؛
  - اليقظة حول التطور، الابتكار والأداء التشغيلي.
- ولتحقيق هذه الوظائف يجب توفر المؤهلات اللازمة لذلك، وتمثل المؤهلات المطلوب حسب كل وظيفة كما يلي:

أ/وظيفة اليقظة الإستراتيجية وتنسيق النشاطات:

- ضمان اليقظة الإستراتيجية في كامل المؤسسة؛
- المشاركة في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- وضع مصفوفة SWOT السنوية للمؤسسة ومتابعة مدى تطورها؛
- المشاركة في وضع خطط تنمية المشاريع؛
- تشكيل حوصلة حول إحتياجات اليقظة لتشكيل هذه الخطط؛
- إقتراح المخطط السنوي لنشاطات اليقظة بالمشاركة مع "شركاء اليقظة"؛
- خلق روابط وتفاعلات بين أنشطة اليقظة الإستراتيجية؛
- تنسيق وتنشيط النشاطات والهياكل الخاصة بنشاطات اليقظة؛
- ضمان شبكات من المعلومات ذات المستوى العالي؛
- وضع بيانات منتظمة حول النقاط والقضايا الحرجة؛
- التعليق على جداول الأعمال وتوقع التطورات؛
- اليقظة حول التنافسية الدورية للمؤسسة؛
- تحديد المصادر الخبيرة من أجل التحقق من صحة المعلومات؛
- المشاركة في الندوات المهنية ذات المصلحة للمؤسسة؛

-تغذية قواعد المعرفة الخاصة بالمؤسسة.

ب/وظيفة اليقظة التكنولوجية :

-المشاركة في التوجهات التكنولوجية للمؤسسة؛

-تحديد الإستهدافات التكنولوجية؛

-العمل بالمفهوم القيادي في المشاريع ذات المحتويات العالية؛

-دعم الإمدادات في الدراسات المتخصصة في المجال التكنولوجي؛

-مراقبة أعمال أكبر الموردين التكنولوجيين ودراسة تأثيراتها على المؤسسة (الإندماج، الإستحواذ، الإفلاس...)

- رصد التطورات التكنولوجية ذات الصلة بالمؤسسة ونشر منهجية إستخدام الأشكال التكنولوجية المناسبة ؛

-تحديد المصادر الخبيرة التكنولوجية للمصادقة على القرارات؛

-تقديم ونشر المعايير، والمشاركة في إختيار الحلول التكنولوجية، وتقديم التوصيات المنهجية. يمكن ذكر البعض من هذه المعايير

كما يلي:

- معيار ISO27001: هو معيار لأمن المعلومات ويرمي لجعل أمن المعلومات تحت سيطرة الإدارة؛
- COBIT: هو إطار قياسي مكون من عدة أدوات تساعد مديري المؤسسات على تقليل الفجوة وتقليل المخاطر بين نظم المعلومات والإحتياجات الفنية وإحتياجات العمال الأساسية للمؤسسة؛
- مكتبة البنية التحتية للمعلوماتية ITIL (بالإنجليزية: Information Technology Infrastructure Library) هي مجموعة من المفاهيم والممارسات لإدارة خدمات المعلوماتية (تقنية المعلومات)، وتعطي هذه المكتبة وصفا مفصلا لعدد من الممارسات الهامة في تكنولوجيا المعلومات، وتوفر قوائم مرجعية شاملة، بالإضافة إلى المهام والإجراءات التي يمكن أن تقوم أي مؤسسة بالتعديل عليها لتناسب إحتياجاتها، يتم نشر هذه المفاهيم والممارسات في سلسلة من الكتب كل كتاب منها يغطي جزء من إدارة تقنية المعلومات ويطلق عليها اسم ITIL بالإنجليزية. مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هي علامات تجارية مسجلة في المملكة المتحدة ومكتب التجارة الحكومية.

-إنشاء أساسيات رصد البيانات وبراءات الإختراع الوطنية والدولية ذات الصلة بالمؤسسة، ونشر هذه الأساسيات للجميع

بشكل واضح ومفهوم؛

-المشاركة في الندوات، المعارض والتقارير التكنولوجية؛

-معالجة الإحتياجات؛

-يجب أن يكون هناك تعاون ما بين قسم اليقظة التكنولوجية وباقي أقسام اليقظة والتنسيق فيما بينهما؛

-المساهمة في تطوير نظم صنع القرار؛

-المساهمة في نجاعة نظم المعلومات.

### ج/ وظيفة اليقظة وإدارة الأزمات والأمن:

- مساعدة قسم إدارة المخاطر في جميع إهتماماته التشغيلية، التكتيكية والإستراتيجية؛

-مساعدة اليقظة الإستراتيجية من حيث تحديد المخاطر، التهديدات وتحديات المؤسسة؛

-المساهمة في تطوير رسم الخرائط حول مخاطر المؤسسة؛

-المساهمة في تحديد سياسات الأمن في المؤسسة حسب الأولويات؛

-المساهمة في إنشاء البنى التحتية التكنولوجية الأمنية بالتنسيق مع هياكل نظم المعلومات؛

-المشاركة في تدريبات التدقيق والأمن؛

-إجراء المقارنة المعيارية العادية Benchmarking حول سيورة الأمن في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المحلية والدولية؛

-المشاركة في تنفيذ الرقابة الداخلية لأهم السيورات في المؤسسة؛

-العمل على ضمان الأمن للقاعدة الوثائقية (قاعدة بيانات المعرفة) من خلال حمايتها من القرصنة والسرقة؛

-تعزيز تطبيق المعايير الدولية في إدارة المخاطر؛

-تعزيز إدارة الأمن؛

-ضمان التجديد في جداول الأعمال الموجهة نحو إدارة المخاطر؛

-معالجة الإحتياجات.

### د/ وظائف اليقظة التنافسية:

- مراقبة المنافسين من أجل تحسين الإنتاج والتسويق؛

-دعم اليقظة الإستراتيجية من خلال تحديد المخاطر والتهديدات التي يفرضها تطور المنافسة؛



- المشاركة في وضع إستراتيجيات الأعمال التسويقية؛
- جمع المعلومات ذات الصلة بالمنافسة؛
- معرفة مفصلة عن نقاط قوة المنافسين ورصد أنشطتهم المستهدفة؛
- المشاركة في الندوات المهنية والمعارض التجارية في الجزائر وخصوصا في الخارج؛
- المشاركة في أبحاث السوق؛
- المشاركة في إختيار الموردين؛
- تتبع قواعد البيانات الخاصة ببراءات إختراع المنافسين؛
- التنسيق مع الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية وخصوصا اليقظة التكنولوجية؛
- تغذية قواعد المعرفة في المؤسسة بالمعلومات اللازمة؛
- معالجة الطلبات والإحتياجات.

#### هـ/ وظيفة إدارة وتقاسم المعارف:

- توفير الدعم الضروري حول التعاونات والتبادلات في المؤسسات؛
- إدارة قواعد المعرفة التي تساهم في التبادل المحوري مع مختلف أقسام اليقظة الإستراتيجية؛
- إدارة استخدام قواعد المعرفة من طرف المستخدمين تماشيا مع سياسات الأمن؛
- تشجيع تبادل المعلومات وخدمات الإتصالات في المؤسسة؛
- تشجيع استخدام بوابة الأنترنت لنقل المعلومات؛
- التيقظ حول فعالية محركات البحث الخاصة بالأنترنت؛
- إنشاء منتديات التبادل في المؤسسة من أجل طرح المواضيع الحرجة والهامة؛
- ضمان جودة المعلومات الواردة في قواعد المعرفة؛
- تنظيم الدورات التدريبية حول تقاسم المعارف في المؤسسة؛
- تقييم نشاطات قواعد المعرفة؛
- مراقبة وتطوير الأدوات والأساليب التعاونية؛

-التنسيق وتضافر الجهود مع مختلف أقسام اليقظة الاستراتيجية وبالأخص التكنولوجية؛

-تغذية قواعد المعرفة؛

-معالجة الإحتياجات؛

-تطوير المواد الإرشادية.

و/ وظيفة اليقظة حول التطور، الإبتكار والأداء التشغيلي:

- الإهتمام بخطوط الإنتاج والدعم وتحسين الأداء التشغيلي؛

-دعم اليقظة الإستراتيجية من حيث تحديد العوامل التي تحسن الإنتاجية؛

-المشاركة في وضع الإستراتيجيات الإبتكارية والأهداف الحيوية للمؤسسة؛

-وضع التقارير حول قياس الأداء التشغيلي وفقا للمعايير الوطنية والأجنبية؛

-تعزيز تطبيق مناهج التميز التشغيلي؛

-إنشاء وإثراء قاعدة معلومات المؤسسة بكل المواضيع الإبتكارية (التطويرية) والمساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية.

### 3-2-خصائص المتيقظ في المؤسسات الجزائرية:

لقد إهتمت الجزائر بمهام مسؤولي اليقظة « Le responsable de veille », أو المتيقظون « Les veilleurs » أو

خبراء اليقظة « les experts de veille », وقد ألزمت تعليمات في مجال اليقظة الإستراتيجية على بعض الخصائص التي يجب

أن يتحلى بها مسؤولوا اليقظة الإستراتيجية، فمسؤول اليقظة الإستراتيجية أو المنسق لها يتحمل كامل المسؤولية فيما يخص هيكلية

اليقظة الإستراتيجية وعملية تنشيط وتنسيق نظام اليقظة في جميع مستويات المؤسسة، ومن ضمن هذه الخصائص:

✓ تنشيط عملية اليقظة في المؤسسة؛

✓ الحفاظ على التسلسل النسقي المنتظم لليقظة؛

✓ تحديد مجالات القوة، والعمل بنشاط من أجل حل المشاكل؛

✓ الإهتمام بالشبكة الداخلية للمؤسسة؛

✓ تشجيع التغذية (رجع الصدى) من المتلقين؛

✓ إيجاد مصادر جديدة للمعلومات، التكنولوجيات الجديدة وذلك من أجل ضمان القيمة المثلى للمعلومات؛

- ✓ إدارة الوسائل والبرمجيات؛
- ✓ حضور الندوات والمحاضرات وأي نشاط آخر من أجل جمع المعلومات اللازمة في الجزائر وخارجها؛
- ✓ إنتاج تقرير دوري للمتابعة وتقديمه إلى مجلس إدارة المنظمة أو اللجنة المسؤولة عن اليقظة؛
- ✓ رصد مؤشرات الأداء الهيكلي وأخذ التدابير اللازمة لحل المشكلات؛
- ✓ تخطيط وتنظيم وإعداد تقارير المتابعة بالشراكة مع الخبراء؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية لموظفي خلية اليقظة الإستراتيجية.

#### 4-أهمية اليقظة الإستراتيجية في الجزائر:

- لقد أشار وزير الصناعة والمناجم فرحات آيت علي براهيم إلى أن أهمية اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تظهر في النقاط التالية:
- مساعدة المسيرين على التنبؤ بالتطورات التي قد تنجم في المديين المتوسط والطويل في بيئة مؤسساتهم، إلى جانب إيجاد الحلول بشكل مسبق للمشاكل المستقبلية وإتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب؛
  - خلايا اليقظة تتنبأ بالكوارث الطبيعية والأزمات الإقتصادية المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسات وتسمح بإيجاد الحلول المناسبة لتجنب الوقوع في هذه الأزمات؛
  - إن المؤسسات الوطنية للقطاع العام والقطاع الخاص تسير "على أساس يومي" ولا تنظر للمستقبل، ولهذا فهي بحاجة إلى نظام لليقظة الإستراتيجية يسمح بوضع الإستراتيجيات التي تضمن البقاء والنجاح مستقبلاً؛
  - من خلال اليقظة الإستراتيجية يتوضح المستقبل القريب والبعيد للمؤسسة.
  - كما أشار الدكتور بشير مصيطفي من المملكة العربية السعودية إلى أن منظومة اليقظة الإستراتيجية تساعد واضعوا السياسات الإقتصادية والإجتماعية في الدول العربية من تخطي مرحلة التخلف التي تعيشها شعوبها، حيث أن الكم الهائل من المعلومات المتوفرة في محيط البلدان العربية والإسلامية تساعد على تصميم رؤية جديدة للنمو مبنية على الحلول الذكية والإحصائيات، خاصة وأن التجربة السابقة والتي كانت مبنية على مجرد التخمين والخطاب السياسي أثبتت محدوديتها.

### 5-أهم أسباب تبني الجزائر لليقظة الإستراتيجية:

لقد ذكر الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالإستشراف محمد شريف بلميهوب أهم الأسباب التي جعلت الدولة الجزائرية تلجأ إلى تبني نظرة إستشرافية للمستقبل ويمكن ذكرها كما يلي:

■ إن الجزائر أغلب صادراتها هي المحروقات، إلا أن هذه الأخيرة لم تعد قادرة على تلبية حاجيات البلد بسبب تراجع إنتاج النفط وإنخفاض أسعار البترول والغاز في السوق العالمية، ما أدى إلى إنخفاض مساهمة الجباية إلى الثلث بعد ما كانت 60%، دون إغفال النمو المستمر لوتيرة الإستهلاك الطاقوي المحلي والذي يسجل لدى الأسر أكثر من النشاط الإقتصادي.

■ مساهمة الصناعة في الناتج الداخلي الخام لا تتعدى 4.5% (كانت 15% في الثمانينيات)، كما أن القطاع الفلاحي - رغم تطوره - يبقى مرهونا بالمناخ. أما قطاع الخدمات الذي يمثل نسبة 60% في النشاط الاقتصادي، مازال قائما على "الخدمات القاعدية" مثل التجارة والنقل والصناعات التقليدية. يضاف إلى ذلك، القطاع الموازي الذي يشغل 50% من اليد العاملة النشطة، من دون دفع ضرائب ومن دون اشتراكات في الضمان الاجتماعي وفي صندوق التقاعد، هذا الوضع سيشكل "عبئا" في المستقبل على البلد من دون أن ننسى إضافة عبء الدعم الاجتماعي الذي يلتهم ربع ميزانية الدولة.

■ وجود عدة مشاكل تعرقل عملية الإستثمار وهذا سيؤثر حتما على الإقتصاد الوطني بشكل سلبي ولا يخدم مصلحة البلد، ومن بين هذه المشاكل: البيروقراطية والتي تعتبر "العدو الأول" للجزائر وقد وصفها المتحدث بـ"سلطة المكاتب". زيادة على ذلك، هناك مشكل النظام المالي، مشكل المركزية، مشكل النظام الجبائي "غير العادل". وحسب المتحدث فإن مسألة حل مشكل البيروقراطية ستتم بتبسيط الإجراءات المتعلقة بالإستثمار وهذا من خلال إقامة شبك موحد يسمح للمستثمر للجوء إليه دون الإنتقال من إدارة الإستثمار إلى إدارة الجمارك أو إلى أي إدارة أخرى، وقد أشار إلى أن فعالية هذا الشبك ستكون مرتبطة بمدى رقمنة الإدارات المعنية وتطبيق المخطط الوطني للرقمنة.

■ أصبح العالم من حولنا يتسم بالسرعة في التغيير والديناميكية في الحركة، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود المكانية، وهذا بسبب التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات وعمولة الإقتصاد وسرعة إكتشاف إبتكارات جديدة، ولكون الدولة ليست بمعزل عن هذا العالم فهي تتأثر بهذه التغيرات، ولهذا يجب عليها إستخدام اليقظة الإستراتيجية من أجل ضمان

الإستقرار في الإقتصاد الوطني وتجنب الأزمات والتي إن وقعت فقد تختم على الدولة اللجوء إلى الصندوق النقد الدولي والذي يفرض شروطا مقيدة لسيادتها.

- تحتاج الدولة إلى فهم بيئتها الداخلية ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من أجل إستغلال نقاط قوتها وخلق من خلالها مزايا تنافسية وطنية تضمن لها مكانا في السوق الدولي وترفع قيمة عملتها الوطنية، كما أن معالجة نقاط ضعفها ستسمح لها بتقوية إقتصادها ومنع منافسيها من إستغلال هذه النقاط للتفوق عليها.
- تحتاج الدولة إلى فهم بيئتها الخارجية لمعرفة أهم التطورات الحاصلة فيها وتحديد الفرص الموجودة من أجل إستغلالها لزيادة الإستثمارات وزيادة كفاءة اليد العاملة وتقليص البطالة وتقليص الواردات وزيادة الصادرات وجلب العملة الصعبة، كما أن فهم البيئة الخارجية يسمح بتحديد التهديدات المستقبلية وهذا سيمكن من إيجاد الحلول بدءا من الحاضر لتجنب وقوعها، فمثلا نعلم أن البترول طاقة آيلة للزوال وهو مضر بالبيئة ويساهم في زيادة الإحتباس الحراري والذي بدوره يعمل على زيادة درجة الحرارة في الأرض ويخفض من تساقط الأمطار، ولذا يجب من اليوم أن تضع الدولة إستراتيجية لصناعة السيارات التي تستخدم طاقة بديلة والتي ستمكنها من تجنب التهديد المستقبلي.
- إن الدولة تحتاج إلى نظام خاص يعمل على البحث عن المعلومات الإقتصادية الإستراتيجية وتحليلها ونشرها لمتخذي القرار في الدولة من أجل إتخاذ القرارات المناسبة التي ترفع من قدرتها التنافسية وتواكب التطورات الحاصلة في العالم.
- إزداد حدة المنافسة ما بين الدول، فكل دولة تريد أن تفرض قوتها من خلال قوة إقتصادها وعملتها ومن خلال كسب مكان في السوق الدولي.
- تحتاج الدولة لتحديد الأولويات والقطاعات الإستراتيجية التي تملك فيها مزايا تنافسية وطنية، وهذه المزايا ستسمح لها بتقوية الإقتصاد الوطني ورفع قيمة العملة الوطنية وتحقيق الإستقرار للبلد في المستقبل.

### ثانيا. اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم:

في العالم الحالي أصبحت المعلومة الإقتصادية، التقنية والعلمية مادة إستراتيجية، ويعتبر التحكم فيها شرطا ضروريا لأمن الدولة عموما والمؤسسات خصوصا، كما أنها أداة مهمة تستخدمها الدول للتنافس ولفهم بيئتها الداخلية والخارجية وإقتناص الفرص المتاحة وتجنب الأزمات وإستباق التغيرات وعدم إنتظار وقوعها كمفاجآت والمحافظة على المزايا التنافسية وضمان مكان في السوق العالمي لمنتجاتها. ويمكن ذكر أهم الدول التي طبقت اليقظة الإستراتيجية كما يلي:

### 1- نموذج اليقظة الإستراتيجية في اليابان:

يعتبر اليابان البلد الصناعي الأول الذي جعل المعلومات الركيزة الأساسية لتطوره. فاليابانيون هم الرائدون في اليقظة الإستراتيجية، كما أن جهازهم لليقظة يركز على الشراكة "الدولة - المؤسسة - المواطن"<sup>1</sup>.

والدليل على إستخدام اليابان للمعلومات لتطوره يتمثل في جملة مستمدة من الدستور الياباني لسنة 1868 "نحن نبحث عن المعرفة في العالم بأكمله"، فهذه الجملة توضح مبدأ وقواعد النظام الياباني للمعلومات<sup>2</sup>. بالإضافة إلى أن التشاور الإستراتيجي للجهات الفاعلة الإقتصادية والسياسية لم يشكل فحسب التوازنات الإقتصادية الكبيرة، وإنما انتشر بشكل خاص في ثقافتها ويعود مثل هذا التشاور إلى سنوات 1920 في اليابان. ففي نهاية هذه السنة، مئات القادة اليابانيون إعتادوا على الإجتماع بانتظام في نادي Kenzai أو Kenzai Club، الذي كان بمثابة مكان للمناقشة وتبادل المعلومات السرية.

وبالنسبة لهذا البلد فإن المعلومات هي مورد جماعي، عكس البلدان الأنجلوساكسونية التي بالنسبة لها المعلومات مورد فردي. وهذا البلد يجمع المعلومات ليس فقط بهدف تطوره داخليا، لكن أيضا كسياسة حامية بهدف الحفاظ على الإستقلال الإقتصادي لليابان في مواجهة التجارة للقوى الغربية. ومفتاح آخر لفهم مدى عمق تمسك اليابان بالمعلومات هو أنه يعتبر هذه الأخيرة ليست مجرد سلعة بسيطة قمت بشرائها أو بيعها، بل هي ترتبط بالبداية بالسلوك الإجتماعي وتمثل رمز للثقة بين الشركاء، ومن بين الأمثلة على هذه الخاصية الثقافية نظام التضامن القائم في المجموعات الصناعية الكبيرة، فعندما تكون مؤسسة في وضعية صعبة يقوم الأعضاء للمجموعة بتأييدها ومساندتها على أساس إتفاق ضمني وليس على أساس عقود ثابتة أو روابط قانونية أو مالية، وهذا يعكس الرغبة في النظر إلى المنافسة بنظرة طويلة الأمد ويبين العمق الثقافي للمؤسسات اليابانية، إلا أنه يحدث العكس في المنطق الغربي فهو مبني على المال مما يؤدي إلى تصفية المؤسسة العاجزة مؤقتا. كما أن اليابانيون إستثمروا ما بين سنوات 1980-1985 حوالي 50% من إستثماراتهم في البحث والتطوير قاموا بها خارج البلد، فهم يستثمرون وقت ضخم من أجل معالجة أقصى عدد من البيانات النوعية والكمية حول الأسواق الدولية، فبالنسبة إليهم المعلومة تعتبر سلاح إستراتيجي.

إن مختلف هيئات الدولة لهذا البلد والمهتمة بجمع المعلومات يمكن ذكرها كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ROUACH Daniel, « la veille technologique et l'intelligence économique », 5<sup>ème</sup> édition itus, 2010, France, P55.

<sup>2</sup> ROUACH Daniel, Op-Cit, P56.

<sup>3</sup>ROUACH Daniel, Op-Cit, P58.

• **Japan External Trade Organisation) Le JETRO** ، منظمة التجارة الخارجية اليابانية): أسست

سنة 1958، ويشمل المركز أكثر من 80 مكتبا موزعين على نحو 60 بلد، وهي متخصصة في المعلومات التجارية ويشكل أكثر تحديدا في الدراسة التنافسية ؛

• **Japan Information Center on Science & Technology) Le JISCT** ، مركز المعلومات

الياباني للعلوم و التكنولوجيا): تبلغ ميزانيته حوالي 1 مليار ين وهو ملحق بالوزير الأول، ويضم مركز للتوثيق العلمي والتكنولوجي يتكفل بدراسة براءات الإختراع و معالجة المجلات الوطنية و الأجنبية. ينشر هذا المركز أكثر من 1500000 ملخص موجه للمؤسسات<sup>1</sup>؛

• **Le Chui Joho Kyodu**، التابع لوزارة الأعمال الأجنبية وعملها يكمن في إبلاغ المؤسسات عن التطورات

السياسية؛

• **Ministry of International Trade and Industry ) le MITI** ، وزارة التجارة الدولية والصناعة):

هذه الهيئة مسؤولة عن الصناعة والتجارة الخارجية، وتعمل على التنسيق ما بين جميع هذه الهيئات المذكورة.

وما دام أن للدولة مصادر عديدة للمعلومات، كذلك نفس الشيء بالنسبة للمؤسسات وهذا ما سيتم توضيحه<sup>2</sup>:

▪ لدى Mitsui، تملك منشأة مسؤولة عن متابعة التكنولوجيات الأجنبية، تضم هذه المنشأة 84 شخصا. كما تضم

مؤسسة Mitsui عن ما لا يقل عن 162 مكتبا في 88 بلد، وشعارها واضح "المعلومات هي دم المؤسسة".

▪ لدى مؤسسة Nippon Electric Company ، فإن مهمة جمع المعلومات هي في أيدي 250 شخص، ويمثل

الوقت المستغرق للقيام بهذه المهمة من 3 الى 4% من مجموع وقت عمل المؤسسة. وتقوم المؤسسة بتكليف 150

موظفا مهمة السفر حول العالم لكشف الابتكارات التي تهمها.

▪ في مؤسسة Mitsubishi ، تم تعيين 30 شخصا لرصد براءات الإختراع للمنافسين.

بالإضافة إلى ما ذكر يجب أن نشير أن الثقافة اليابانية تلعب دورا بارزا في تشكيل ملامح نظام الذكاء الإقتصادي في اليابان،

فالفردي الياباني يتميز بمجموعة الخصائص التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ROUACH Daniel, Op-Cit, P6.

<sup>2</sup>ROUACH Daniel, Op-Cit, P60.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، "الذكاء الإقتصادي"، مؤسسة الوراق و الدار الجزائرية، الأردن،

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

✓ إن الفرد الياباني قد تمكن من نقل ما لدى الغرب من علوم مختلفة ونجح في تقليدها وتطبيقها بل أبدع في تطويرها إلى الأحسن.

✓ إن الفرد الياباني يعتبر الراحة والنوم شيء معيب، لذلك تجده في غاية الجِد والنشاط وقت عمله، وتجد أن إجازته السنوية شبه معدومة، بالإضافة إلى عدم وجود سن للتقاعد لديه.

✓ إن الفرد الياباني يجيد الإدخار فهم شعب يدخر من 20% إلى 40% من دخولهم.

✓ إن الفرد الياباني يتقن ما يصنع وما يقوم به، فيده مهارة إلى أبعد الحدود.

✓ إن الفرد الياباني لديه شعور بالرقابة الذاتية فلا يحتال أو يتخاذل لأجل توفير بعض الجهد أو الوقت.

✓ العمل الجماعي وعدم الظهور أو التسلق على الآخرين.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن اليابان يضع نظامين مختلفين للمعلومات ويمكن ذكرهما كما يلي:

✚ **هون Honne** : وتعني باليابانية المعلومة الحقيقية الإستراتيجية وهي معلومات غير مرخصة للجميع بل لمن يستحقها.

✚ **تاتيناى TATINAE** : وتعبر عن المعلومة المتصلة بالجميع سواء كانوا متحالفين أو غير متحالفين (حلفاء أو متنافسين) وهذه المعلومات متاحة للجميع.

### 2- نموذج اليقظة الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية :

لقد ساهمت أعمال Wilensky رسمياً في أمريكا في سنوات 60، وأعمال Porter (1980) للاهتمام باليقظة الإستراتيجية كمصدر مهم للمعلومات للبقاء في السوق الأمريكي. كما نعلم أن السوق الأمريكي ليس سوق عادي بل يعتبر سوق له مكانة عالمية عالية ، فالعالم يتعامل بالدولار لممارسة أعماله الخارجية، فهذه العملة العالمية لم تصبح بهذه القيمة بين ليلة وضحاها، بل السوق الأمريكي هو من جعل أمريكا وعملتها في هذا المستوى العالمي.

وإذا رجعنا إلى أعمال Porter الذي أصدر كتابين عام 1982 بعنوان "الخيارات الإستراتيجية والمنافسة : كيفية التغلب على المنافسين والحفاظ على الميزة التنافسية" و"الإستراتيجية في عالم تنافسي"، فإن كل هذه الكتب ساهمت في رفع مستوى الوعي والإدراك للمؤسسات الأمريكية بأهمية المعلومات في سوق تنافسي سواء داخل البلاد أو خارجها، خاصة بعد الهجومات اليابانية على صناعة السيارات الأمريكية والتي هددت بإختفاء عمالقة هذه الصناعة.



لقد تم إنشاء جمعية مهنية الذكاء التنافسي (La society of competitive intelligence professionals) في عام 1986 في الولايات المتحدة والذي يجمع اليوم ما يقرب من 5000 متخصص في الذكاء الاقتصادي، 80٪ منهم أمريكيون.<sup>1</sup> كما تم تطوير مفهوم اليقظة الإستراتيجية على مستوى الدولة من قبل الرئيس الأمريكي Bill Clinton لصالح تقدم المؤسسات الأمريكية، وذلك بإنشاء "مركز الدفاع Advocacy Center" في عام 1993، وهذا المركز يمثل نظام هجومي للصيد على العقود الدولية، كما يمثل ملتقى بين قادة جميع المؤسسات الكبرى ووكلاء الإدارة العمومية للخروج بقرار يخص العقود التي يمكن أن تدعمها الإدارة الحكومية في الخارج.

بالإضافة إلى أن هذا المركز يطلق عليه في بعض الأحيان "غرفة الحرب"، مسؤول عن رصد دائم للأسواق الصناعية العالمية الناشئة مثل: Big Emerging Markets، مهمته أيضا تكمن في تسوية المشاكل الإدارية التي يمكن أن تواجه المؤسسات الأمريكية في البلدان المعنية بالمشكلة...الخ. وقد أثبت هذا النظام فعاليته في عدة مناسبات فمن خلاله تم إستعادة العديد من الأسواق، وهو يعتبر نظام لليقظة الإستراتيجية موضوع في قلب الجهاز الإستراتيجي الأمريكي من أجل حماية المصالح الاقتصادية<sup>2</sup>. في بداية 1980، تم تأسيس شبكة الإستخبارات العالمية تحت رعاية الولايات المتحدة وبالتعاون مع المملكة المتحدة، كندا، أستراليا و نيوزيلندا، وتستخدم هذه الشبكة الأقمار الصناعية للتجسس على جميع مصادر المعلومات (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني)، وهذا من أجل إستعمالها لغرض إقتصادي والذي يتمثل في إعتراض المعلومات المفيدة لتعزيز موقف المؤسسات الأمريكية الكبرى في المنافسة الدولية، وفي الوقت نفسه لمحاربة المتجسسين عليها<sup>3</sup>.

كما تتميز مؤسسات اليقظة الإستراتيجية الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات بشرية هائلة، فالإقتصاد الأمريكي لديه ترسانة حقيقية في مجال اليقظة الإستراتيجية، وهو إقتصاد كثيرا ما يعمل بشكل فردي بمعنى على مستوى المؤسسات الخاصة ومثال ذلك مؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000 - 6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا، وتعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر

<sup>1</sup>LUDOVIC François et LEVY Julien, « L'intelligence économique, Outil de marketing : un enjeu organisationnel », Revue Internationale des Sciences Commerciales, Editions ESKA, 2003, P8.

<sup>2</sup>CHEDIA Dhaoui, Op-Cit, P73.

<sup>3</sup>LAPERCHE Blandine, « L'intelligence économique et le marché de l'information stratégique », document de travail n°30, cahier du Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du LITTORAL cote d'OPALE, janvier 2000, P5-6.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

الإقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الإستعلامات، الأعمال، التحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، أمن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الإستراتيجي والتنافسي<sup>1</sup>.

كما أكد Henri Martre في تقريره، أن النموذج الأمريكي لليقظة الإستراتيجية هو نموذج أقل تمركزاً وأكثر حرية مقارنة باليابان، إذ أن المؤسسات الأمريكية الكبرى خلقت لنفسها ومنذ أواخر الخمسينات أقساماً داخلية للتنافسية الذكية المعتمدة على إمكانيات بشرية ومادية هائلة<sup>2</sup>.

### 3- نموذج اليقظة الإستراتيجية في فرنسا:

لقد إهتمت فرنسا بوضع نظام لليقظة الإستراتيجية على كل المستويات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات خاصة لمعالجة نقص المعلومة المفيدة، ولقد جاء تقرير Henri Martre ليوضح هذا النظام وبالنسبة إليه فهو "يتضمن مجموعة من التطبيقات والإستراتيجيات التي تسمح بالحصول على المعلومة المفيدة، حيث تتعلق هذه المعلومات بالدولة والمؤسسات الإقتصادية والتعليم وحتى الشعب ومختلف المجالات الحساسة (بمعنى المجالات التي لها تأثير على إستقرار البلد)". ويهدف هذا التقرير إلى محاولة التطرق للنقاط التالية<sup>3</sup>:

■ تقييم أهمية إستعمال المعلومة من منطلق دفاعي وهجومي في ظل رهانات المنافسة الدولية؛

■ إستيعاب وظيفة اليقظة في النشاط اليومي للمؤسسات؛

■ دعم شبكات العلاقات بين المؤسسات، التكتلات الإقليمية والإدارية في مجال اليقظة الإستراتيجية.

إن نظام اليقظة الإستراتيجية الفرنسي يتضمن نظامين فرعيين متكاملين، إحداهما نظام حكومي والآخر نظام المؤسسات الكبرى والهدف منه تقوية هذه المؤسسات في السوق الدولي. بالنسبة للنظام الحكومي يتميز بوجود دور مركزي وقوي للحكومة وهي التي تتكفل بعملية تحصيل المعلومات، ومن أجل تدارك فرنسا التأخر في ميدان اليقظة الإستراتيجية فقد قامت بالجهود التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>شمس ضيات خلفاوي، " الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013، ص233-234.

<sup>2</sup>Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport de Henri Martre, la documentation française, février, P38.

<sup>3</sup>شمس ضيات خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص234.

<sup>4</sup>نسرين مغمولي، " دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة فرتال Fertial بعنابة"، مذكرة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص169-170.

❖ إنشاء المجلس الأعلى للمعلومة العلمية والتقنية، والذي يتمثل دوره في بث المعلومات العلمية والتقنية، متابعة تطور الصناعات في فرنسا وفي العالم الخارجي.

❖ إنشاء عدة منظمات سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو الجهوي، فقد لوحظ إسهامهم بتجميع المعلومات، معالجتها ونشرها للمؤسسات، ومن بين هذه المنظمات:

■ الوكالات الجهوية للمعلومة العلمية والتقنية والتي تعمل على توفير المعلومة الإستراتيجية لدعم عملية صنع القرار في المؤسسات وخصوصا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

■ وكالة نشر المعلومة التكنولوجية، والتي تهدف إلى توضيح اليقظة التكنولوجية والتنافسية لمختلف الإدارات ونشر المعلومة العلمية والتقنية في القطاع الصناعي الفرنسي، وهي تقوم بإبرام إتفاقيات تعاون مع المعهد الوطني للمعلومة العلمية والتقنية من أجل جمع المعلومات ، نشرها وتبادلها.

■ المعهد الوطني للمعلومة العلمية والتقنية؛

■ مديرية رصد الأقاليم (وزارة الداخلية)؛

■ المديرية العامة للأمن الخارجي (وزارة الدفاع)؛

كما تم إدخال فكرة اليقظة الإستراتيجية في الجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات) من أجل مساعدة المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تشتغل في هذه الأقاليم لتجاوز العوائق، تحسين الإنتاج، دعم التنافسية والتصدير للوصول إلى الأسواق الخارجية. بالإضافة إلى تكفل الدولة بإنشاء مكاتب لليقظة الإستراتيجية، هناك أيضا مكاتب خاصة مخصصة في هذا المجال ومن بينها المؤسسة الأوروبية للدكاء الإستراتيجي والتي تتمثل مهمتها في تقديم خدمات لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية.

#### 4- نموذج اليقظة الإستراتيجية في بريطانيا:

كانت بريطانيا أول قوة اقتصادية في الثورة الصناعية وهذه المكانة تحصلت عليها من خلال إنشاء مصانع النسيج الأولى، فعندما إختترعت مصانع Lancashire آلة غزل القطن قامت بتحذير عمالها بفرض عقوبات شديدة عليهم في حالة كشفهم عن خصائص هذا الإختراع للتجار الأجانب، وفي هذه الفترة لعبت اليقظة الإستراتيجية دور أساسي في الحفاظ على الإبداع التقني من خلال حمايتها لآلة غزل القطن، كما أدت المعلومات دورا كبيرا في مساعدة بريطانيا على تنمية حقول النفط ومراقبة حقول النفط في الشرق الأوسط ما بين الحربين العالميتين.

ولقد إمتلكت بريطانيا قوة في أوروبا من خلال إنشاءها مكاتب للإستشارة مختصة في اليقظة الإستراتيجية والتي تعمل كجسر يربط ما بين المجموعات الأمريكية وأوروبا، ولهذا ليس بالصدفة وجود رئاسة الجمعية المهنية للذكاء التنافسي - أوروبا- في بريطانيا. واليوم تركز قوة بريطانيا على City، هذه الأخيرة تتمثل في مؤسسات كبرى، مؤسسات التأمين، المؤسسات المالية، البنوك... الخ، وهي تعتمد على أخصائيي في مجال "ذكاء الأعمال Business Intelligence" لإدارة أنشطتها، كما أنها مكنت بريطانيا من وجود سوق خاصة marché privé غير تابعة للدولة مختصة في الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، وهذا تطور كبير لبريطانيا فبعد إنشاءها في سنة 1958 أقسام داخلية في المؤسسات تسمى " الذكاء التسويقي Marketing Intelligence" تطورت إلى إنشاء مكاتب خاصة cabinets privés مختصة في " ذكاء الأعمال Business Intelligence".

### 5- نموذج اليقظة الإستراتيجية في الصين:

الصين هي أكبر تجمع سكاني في العالم، ويستضيف أكبر المستثمرين رغبة في النجاح ويسعى للتعاون الدولي مع جميع الدول. ويتجه المديرون التنفيذيون الصينيون نحو الخارج على نحو متزايد من خلال الدخول في شركات دولية متعددة من أجل تحقيق النمو والمكانة على الصعيد العالمي.

كما قامت الصين بإنشاء الوزارة الصينية للتجارة الخارجية والتعاون الإقتصادي MOFCOM (Ministère chinois du commerce extérieur et de la coopération économique) وتتمثل مهمتها في<sup>1</sup>:

- ضمان تموضع الصين داخل المنظمة العالمية للتجارة.
- التفاوض بشأن المعاهدات المتعلقة بالملكية الفكرية.
- تحديد الإستراتيجيات التجارية.
- الحصول على التكنولوجيات الجديدة.
- إقامة مشاريع مشتركة.

بالإضافة إلى أن الصين بلد مستقر سياسيا ولديه شعب ديناميكي وهذا الشعب يمثل قوة عاملة وفيرة ورخيصة للمستثمرين الأجانب. وخارج الصين، فإن هذا البلد يقوم بشراء المصانع والحصول على المعرفة، ومن خلال هذا المنهج زادت المجموعات

<sup>1</sup>ROUACH Daniel, Op-Cit, P81.

## الفصل الأول.....الجانِب النظري لليقظة الإستراتيجية

الصينية إستثماراتها في أوروبا، الولايات المتحدة وإفريقيا. فعلى سبيل المثال، قامت مؤسسة Lisgend التي تشتغل في جهاز الإعلام الآلي (الآخذة للمرتبة الأولى في الصين) بإطلاق علامتها التجارية Lenovo لتعزيز مبيعاتها الدولية، وقامت مؤسسة صينية Haier المختصة في الثلاجات، بإستثمار ملايين الدولارات في مصانع كارولين الجنوبية Caroline du Sud، وقامت Konka منتج لجهاز التلفاز بإدارة عملياتها في المكسيك وبيع منتجاتها في السوق الأمريكي وكندا.

في جويلية 1992، تم إطلاق محاضرات للذكاء التنافسي في الصين لفائدة المؤسسات الصينية، وبفضل إقامة العديد من المؤتمرات والندوات تم إصدار عدة منشورات صينية حول موضوع الذكاء التنافسي، الأمر الذي ساعد على إنتشار هذا المفهوم في الصين. كما تسعى الصين لتوسيع هذا المفهوم وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- التقليد من أجل إدراك التأخر والإندماج مع قواعد المنظمة العالمية للتجارة.
- تطوير التكنولوجيا الوطنية والإستيلاء على المعارف الأجنبية... الخ.

إن هذا البلد متهم بالتجسس الصناعي، فقد أشار "المركز الإستراتيجي الأوروبي للذكاء والأمن" إلى وجود شبكة من الطلاب الصينيين الذين يقومون بعمليات تجسس صناعي في أوروبا، وتم إكتشاف أيضا شبكة متعددة الجنسيات من الإستخبارات الإقتصادية الصينية نشطة في فرنسا، بريطانيا العظمى، ألمانيا، تستهدف هذه الشبكة أوروبا الوسطى وخاصة المؤسسات العاملة في قطاعات التكنولوجيا العالية والإتصالات السلكية واللاسلكية، الأدوية، المالية. وتجدر الإشارة إلى أن التجسس هو عمل غير قانوني وغير شرعي ويعرض من يلجأ إليه للعقاب ، بينما اليقظة الإستراتيجية هي عمل أخلاقي وقانوني وتعمل في إطار ما يسمح به القانون.

### ثالثا. بعض الأمثلة الحقيقية عن اليقظة الإستراتيجية في أهم دول العالم:

إن اليقظة الإستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة من خلال عملها على إستباق التغيرات التي ستحدث مستقبلا ومساعدة المؤسسة على البحث عن الفرص وإستغلالها مما يجنبها الأخطار والوقوع في أزمات، وبعبارة أخرى فهي تسمح بالقيام بالفعل قبل وصول الحدث أو الأزمة، ولأجل هذه الأهمية فإن الكثير من المؤسسات العالمية تبنت هذه الأداة من أجل مواجهة هذا العالم الذي تطغى عليه السرعة في التطور والتنافس الشديد والبقاء للأفضل، ويمكن ذكر دلائل على إستخدام المؤسسات لهذه اليقظة كما يلي:

<sup>1</sup> ROUACH Daniel, Op-Cit, P81.

-تعتبر شركة Dun & Bradstreet من أكبر الشركات الإستخباراتية في العالم والتي تملك فروعا في 40 دولة ورأسملا يقدر ب1.26 مليار دولار. وفرعها الأكبر إسمه Nielsen يبيع المعلومات المتعلقة بخصه سلع الماركات التجارية في الأسواق وأسعار المحلات التي تتاجر بمختلف أنواع الماركات التجارية.<sup>1</sup>

-شركة Compu Serve German Comp التي تقدم المعلومات الضرورية عن الوضع المالي والسلع لأكثر من 48 ألف شركة ألمانية.<sup>2</sup>

-في دراسة حول 88 مؤسسة متوسطة وصغيرة أمريكية، فلقد تفاجئ كل من Fann, Smeltzer و Nikolaisen (1988) بإيجادهم تقريبا نصف هذه المؤسسات تستخدم يقظة بطريقة مستمرة. أما باقي المؤسسات فتستخدم يقظة غير منتظمة.<sup>3</sup>

-قام إتحاد الذكاء العالمي بإجراء مسح على أكبر المؤسسات الدولية وأراد معرفة ما إذا كانت تستخدم اليقظة الإستراتيجية في عملها، وكانت النتيجة أن (27%) من المؤسسات التي شملها المسح تمتلك يقظة إستراتيجية، وقد شمل المسح مؤسسات في (بلجيكا، البرازيل، كندا، ألمانيا، الهند، المكسيك، هولندا، النرويج، سويسرا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية). (Global Intelligence Alliance).<sup>4</sup>

-لقد قام عدد من الدول بتأسيس مؤسسات بإسم "اليقظة الإستراتيجية" لإجراء التحليلات الإقتصادية وتطبيقها لتحديد إستراتيجيات أعمال المؤسسات، أو لتقديم الإستشارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات، وبلغ عددها (150) مؤسسة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي وآسيا عام (1998)، ثم زاد العدد إلى (500) مؤسسة والتي تضم خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، وتعد مؤسسة أرمادا Armada من أبرزها في توفير خدمات اليقظة الإستراتيجية والإستشارات لمؤسسات (النقل، الرعاية الصحية، الخدمات المالية، والمرافق العامة)، وبما يتيح لفادتها صناعة قرارات فاعلة، بالإضافة إلى مؤسسة سيتيقايت Citigate لليقظة والمشورة الإستراتيجيتين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق - السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات"، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص311.

نفس المرجع، ص312.

<sup>3</sup> LESCA Humbert et RAYMOND Louis, « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », Revue internationale P.M.E, Volume 6, Number 1, 1993, P55. <http://doi.org/10.7202/1008163ar>. Consulté le:01/11/2020.

<sup>4</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمؤسسات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص136.

<sup>5</sup> أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص348-349.

ويمكن إضافة الأمثلة التالية:<sup>1</sup>

-خصصت شركة Rhône-Poulenc مبلغ 700 مليون دولار للحصول على معلومات اليقظة وهي توظف حوالي خمسين باحث مكلفين بمراقبة وإستكشاف أحداث البيئة.

-قامت شركة Lafuma وهي الشركة الفرنسية المتخصصة في إنتاج حقائب الظهر (Sac à Dos) بتشكيل خلايا لليقظة تهتم برصد ومتابعة أحداث البيئة التي يمكن أن تؤثر على مستقبل الشركة، كما تقوم هذه الخلايا بتفحص مختلف الآراء والأفكار من خلال ما يسمى دفتر الآراء "Cahier des idées" المعد خصيصا لمساعدة عمل هذه الخلايا.

-وضعت شركة L'oréal نظاما متطورا يستهدف كشف الإشارات الضعيفة في جميع جوانب البيئة، وإستخلاص المعلومات الإستراتيجية من أجل تعزيز مهارات رد الفعل الإستراتيجي، يضم هذا النظام أشخاصا متعددي التخصصات مدربين على توقع المستقبل. لذلك، وبفضل إستراتيجيتها الإستباقية ويقظتها، فقد احتلت شركة L'oréal المرتبة الثالثة سنة 2010 على الساحة الفرنسية من حيث عدد براءات الإختراع (496) بعد كل من شركة Peugeot (1152) وشركة Renault (562) متفوقة بذلك على مجموعة Safran الرائدة.

-تتفحص شركة SNECMA أزيد من 100 ألف وثيقة لرصد ما يحدث في بيئتها.

-شركة France Telecom تقوم بتطبيق ثلاثة أنواع من اليقظة وهي: التكنولوجيا، التنافسية والإستراتيجية، ويتواجد في واحدة من هذه اليقظات من 7 إلى 10 أشخاص، وهؤلاء يجب أن يكونوا فضوليين حتى يتمكنوا من جمع معلومات ذات نوعية جيدة وأن يكون لهم تكوين في التقنيات والتجارة وعلم الإجتماع وما إلى ذلك، وهؤلاء المتيقظون يملكون عددا كبيرا من الوثائق لتمكين المديرية العامة من الإطلاع على الحالة الراهنه وأن تملك رد الفعل في الأجلين القصير والمتوسط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اليمين فالتة ، "اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012/2013، ص164.

<sup>2</sup> LESOURNE Jacques, STOFFAES Charistian et al, p194.

### خاتمة الفصل الأول:

ما تم استخلاصه من دراسة الجانب النظري هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أداة ولدت من الحاجة للنظر للبعيد نحو المستقبل وهذا من أجل إستباق التغيرات والإنقطاعات الواردة من البيئة، وحتى تحقق هذا الإستباق فهي تعمل على البحث المسبق للتهديدات وإيجاد السبل لتجنبها أو البحث عن الفرص بدلا من البقاء على الهامش وإنتظار المنافس حتى يستغلها ويتغلب عليها، وبعبارة أخرى فإن المؤسسة بفضل اليقظة الإستراتيجية لن تنتظر حدوث التغير في البيئة حتى تقوم ببناء رد فعل لمواجهة هذا التغير، بل تقوم بوضع رد الفعل مسبقا لمواجهة التغير البيئي.

إن اليقظة الإستراتيجية تقوم على أسس علمية ومنهجية واضحة ومنظمة، وهي تتضمن عدة مراحل بدءا من جمع الإشارات الضعيفة والتي تنذر مبكرا بإمكانية حدوث تغيرات في البيئة من شأنها التأثير السلبي على مستقبل المؤسسة، ثم تأتي مرحلة إنتقاء الإشارات ذات الأولوية والتي يجب أخذها بعين الإعتبار، ثم تأتي مرحلة التحليل وخلق جماعي للمعنى لهذه الإشارات المنتقاة، ومن ثم تأتي مرحلة نشر معلومات اليقظة الإستراتيجية لمتخذ القرار لإتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما أنها تسمح بفهم أفضل للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة من خلال إستعمال عدة أدوات من مثل: نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER ومصنوفة SWOT بالإضافة إلى أدوات أخرى، وهذا الأمر سيجعلها إيجاد الطريقة المناسبة للتأثير في هذه البيئة والحفاظ أو تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، فنحن نعلم أن البيئة الخارجية تتكون من عدة أنواع وهي: إجتماعية، تنافسية، إقتصادية... الخ وكلها لا تسيطر عليها المؤسسة فهي خارج سيطرتها، بل هي تسيطر على بيئتها الداخلية، ولهذا فهي تقوم بمعرفة ما يدور في بيئتها الخارجية وتتابعها باستمرار من أجل رصد أي إشارة تنذر وتعلم بأن حدثا سيحدث وسيضر بمستقبلها، وفي حالة عدم إهتمامها بما يحدث فيه هذه البيئة فهذا سيجعلها مستقبلا تقع في أزمة قد تؤدي بها إلى الخروج من السوق.

كما أن هذه اليقظة تسمح بإزالة المخاطر عن الطموحات الكبيرة، فأحيانا يكون للمؤسسة طموحات كبيرة تؤدي بها إلى الوقوع في مخاطر كبيرة خاصة في ظل عالم اليوم الذي يتصف بتعدد الأزمات والصعوبات البيئية، ولهذا فهي تحتاج إلى أداة تسمح لها بإزالة المخاطر عن الطموحات الكبيرة الموضوعة على أساس المغامرة بدل الدراسة المسبقة للبيئة التي تعيش فيها.



## الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

### مقدمة:

لقد تناولنا في الإطار النظري للدراسة إلى مختلف الأسس النظرية لليقظة الإستراتيجية بدءا من تطورها التاريخي، تعاريفها، أنواعها، معرفة شاملة للبيئة التي تراقبها وهذا من خلال التطرق لأهم التعاريف التي تخصها، مختلف تصنيفاتها، مكوناتها وخصائصها، كما تطرقنا إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في معرفة كل ما يحدث في بيئة المؤسسة، صياغة الإستراتيجيات، توفير المعلومات الإستراتيجية لمتخذ القرار لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية، كسب ولاء الزبائن وكسب موقع تنافسي قوي.

وفي هذا الفصل سيتم إجراء الدراسة الميدانية والتي سنطبقها على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية وهران، والهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع وآفاق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتنا الإقتصادية الجزائرية والتي تمثل الإجابة على إشكالية البحث.

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، بحيث سيتناول المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية، بينما المبحث الثاني سيخصص لعرض وتحليل البيانات المحصل عليها من الإستثمارات التي قمنا بتوزيعها على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وسيتم إختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الإجراءات المنهجية التي يجب الإستعانة بها لإجراء الدراسة الميدانية ، فأى بحث علمي

لابد له من خطة معينة يسير عليها من أجل تحقيق أهدافه، ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى عدة أجزاء يمكن ذكرها كما يلي:

### أولاً. عينة الدراسة الميدانية:

تتألف عينة الدراسة من 13 مؤسسة إقتصادية جزائرية والتي يقع مقرها في ولاية وهران وتتخصص في نشاطات مختلفة وأغلبها

يختص في النشاط الصناعي، وتنتمي هذه المؤسسات إلى القطاعين العام والخاص.

### ثانياً. حدود الدراسة الميدانية:

لقد أجريت الدراسة حسب الحدود التالية:

• **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية ووزعت الإستثمارات وتم إسترجاعها في الفترة الممتدة من 2022/09/01-

2022/12/14.

• **الحدود المكانية:** لقد شملت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المتواجدة بولاية وهران، حيث أن

أغلبها يتواجد في المنطقة الصناعية بالسانيا (إحدى مؤسسات هذه المنطقة مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق إسمنت

مميز، كامل، سلطان)، والباقي يقع في: بلدية بن فريجة (مؤسسة KNAUF)، مدينة وهران (مؤسسة مختصة في صناعة

المنتجات الخاصة بالصناعات الحديدية) .

### ثالثاً. أدوات جمع البيانات:

لقد تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية عن طريق إستخدام الإستبيان، والتي تعد أداة ملائمة والأكثر إستخداما وشيوعا

وهذا راجع إلى المميزات التي تحققها من حيث الجهد، التكلفة وتسهيل عملية الوصول للإجابة عن الإشكالية المطروحة، ويحتوي

الإستبيان على أسئلة أو عبارات مكتوبة مزودة بإجابات محتملة والمعدة بطريقة منهجية، ويطلب فيه من المستجوبين الإشارة على

الإجابة التي تعبر عما يعتقدون أنه يعبر عن رأيهم حول السؤال المطروح أو العبارة المقترحة، كما أنه يخفي شخصية المشاركين في

الدراسة ما يسمح لهم بالإجابة بحرية كاملة وبكل شفافية عن أسئلة الإستبيان.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزأين رئيسيين هما:

**-الجزء الأول:** يشمل على أسئلة تستهدف الحصول على معلومات عامة عن المؤسسات الاقتصادية والتي تتمثل في نوع النشاط، القطاع الذي تنتمي إليه وعدد عمالها.

**-الجزء الثاني:** يشمل على أسئلة يتم من خلالها الحصول على المعلومات التالية:

1. وجود خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة ؛
2. أنواع اليقظة الإستراتيجية المستخدمة من قبل المؤسسة؛
3. مدى إدراك ووعي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأهمية اليقظة الإستراتيجية؛
4. المزايا التي تحققها المؤسسة من جراء تطبيقها لليقظة الإستراتيجية .

رابعا. طريقة معالجة بيانات الدراسة الميدانية:

بعد الإنتهاء من جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، فإن الباحثة قامت بتفريغ وتسجيل البيانات المحصل عليها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج Excel والذي يتيح إستخدام الأساليب الإحصائية من مثل الجدول التكراري والنسب المئوية والعرض البياني.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

إن هذا المبحث مخصص لعرض وتحليل البيانات المحصل عليها من الإستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وسيتم أيضا القيام بإختبار الفرضيات الموضوعة في بداية بحثنا والمراد منها الإجابة على الأسئلة الفرعية والإجابة على إشكالية البحث.

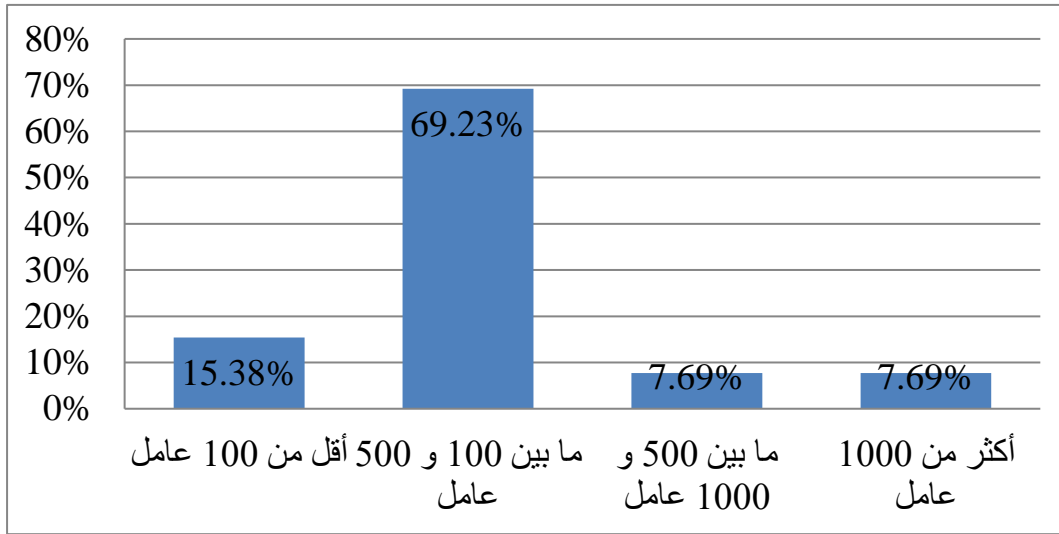
**أولا. عرض وتحليل بيانات الدراسة:**

سيتم هنا عرض المعلومات التي تم الحصول عليها بعد معالجة البيانات المجمع من المؤسسات محل الدراسة في شكل رسم بياني، وسيتم تحليلها للتمكن من إختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية.

**1-حجم المؤسسات:**

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بحجم المؤسسة نذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): حجم المؤسسات محل الدراسة



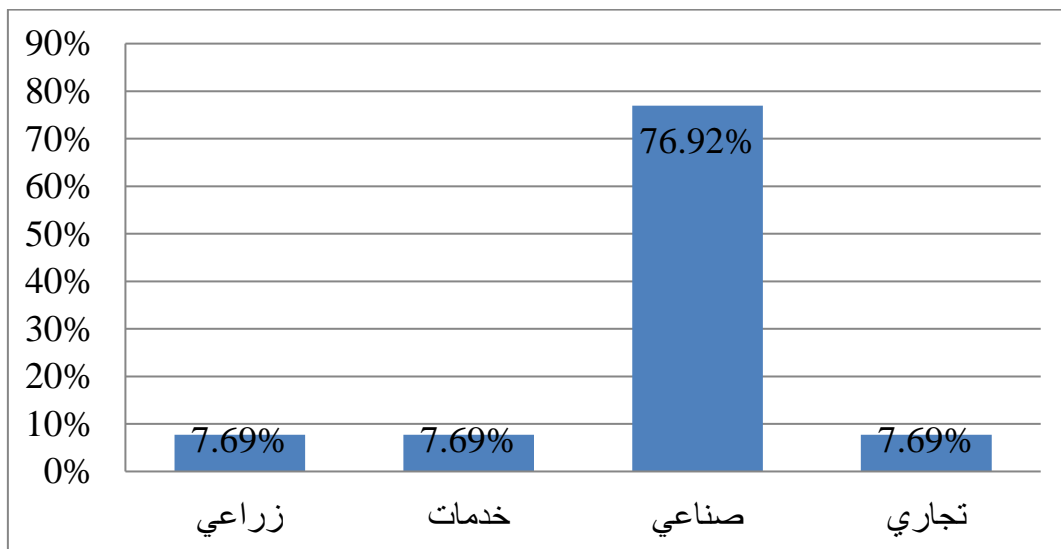
المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة تشغل أقل من 100 عامل و69% من المؤسسات محل الدراسة تشغل ما بين 100-500 عامل، 8% من المؤسسات محل الدراسة تشغل ما بين 500 و 1000 عامل، 8% من المؤسسات محل الدراسة تشغل أكثر من 1000 عامل.

## 2-نوع نشاط المؤسسة:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات المتعلقة بنوع نشاط المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نوع نشاط المؤسسات محل الدراسة



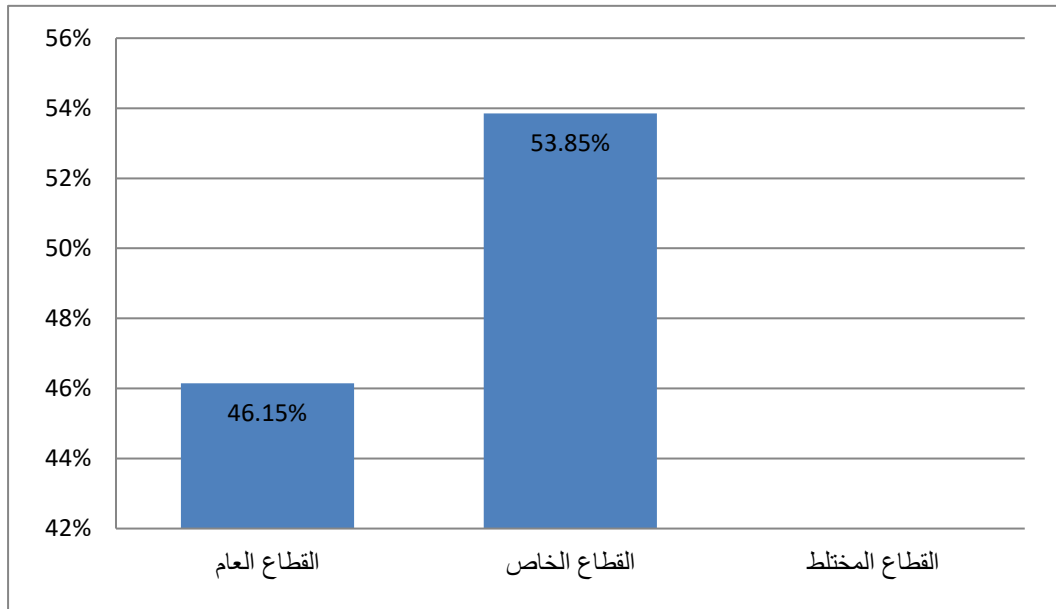
المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 8% من المؤسسات محل الدراسة متخصصة في النشاط الزراعي (هذه النسبة تعادل مؤسسة واحدة)، 8% من المؤسسات محل الدراسة متخصصة في النشاط الخدمائي، 77% من المؤسسات محل الدراسة متخصصة في النشاط الصناعي (هذه النسبة تعادل 10 مؤسسات إقتصادية)، 8% من المؤسسات محل الدراسة متخصصة في النشاط التجاري، ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن هناك تنوع في الأنشطة التي تراوحتها المؤسسات المأخوذة كعينة لإجراء الدراسة التطبيقية.

### 3- ملكية المؤسسة:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات المتعلقة بملكية المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): ملكية المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

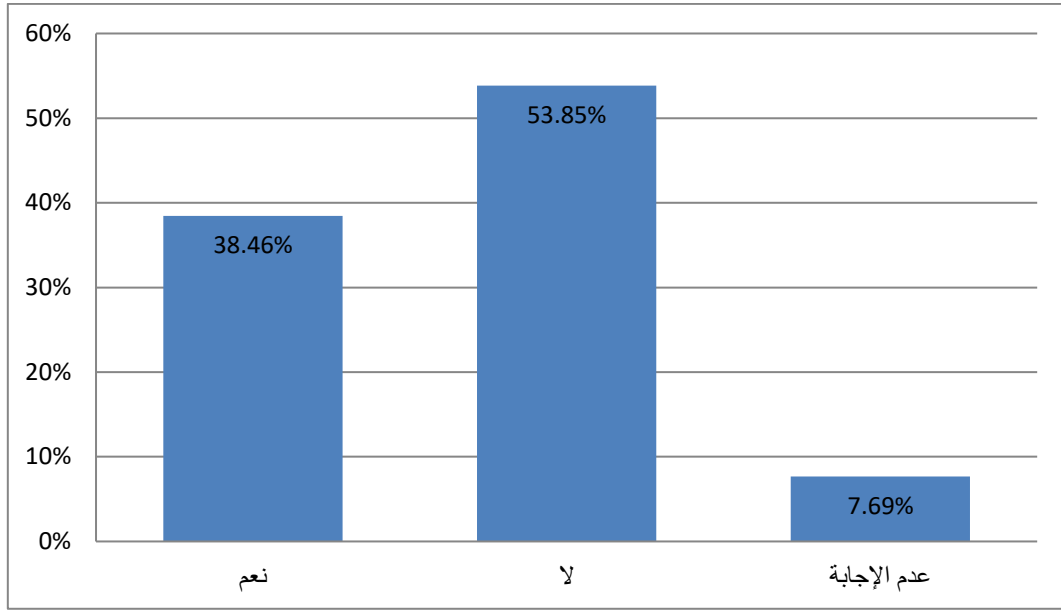
من الشكل يتبين لنا أن 46% من المؤسسات محل الدراسة تعود ملكيتها للقطاع العام و54% من المؤسسات محل الدراسة تعود ملكيتها للقطاع الخاص.

### 4- وجود قسم خاص باليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالسؤال التالي: "هل تملك المؤسسة قسم خاص باليقظة الإستراتيجية؟"

نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): وجود قسم خاص باليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 38% من المؤسسات محل الدراسة تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية و54% من المؤسسات محل الدراسة لا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية، أما باقي المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في النسبة 8% فقد فضلت عدم الإجابة.

وكما نرى فإن هناك عدد قليل من المؤسسات محل الدراسة تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية وهذا يشير لنا أنها تقوم باليقظة النشيطة والتي من خلالها يتم مراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر والإنذار المسبق بأي تطورات أو تغيرات تحصل فيها والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة سلبيا أو إيجابيا، وبالنسبة للعدد فيعتبر مقبولا والسبب يرجع إلى أن تاريخ بدء تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتنا ليس ببعيد، بالإضافة إلى أن وزارة الصناعة حتى في سنة 2023 نشرت دليل منهجي لتسهيل تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسات<sup>1</sup>.

ولقد أشار عدد معتبر من مؤسساتنا الإقتصادية إلى أنه لا يملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية ولكنه أشار إلى أنه يقوم باليقظة الغير نشيطة أو السلبية والتي من خلالها يتم مراقبة البيئة الخارجية ولكن لا يقوم بها أشخاص مختصين في هذا المجال، وهذا الأمر لا يمكن المؤسسة من الفهم الجيد لهذه البيئة ولن تتمكن من تفادي أو التصدي للهجومات التي يقوم بها المنافسون ولن

<sup>1</sup>Direction générale de la veille stratégique des études et des systèmes d'informations, « Guide méthodologique d'implémentation de la fonction l'intelligence économique dans les entreprises », le site web : C:/Users/SEVEN-7-TECH/Downloads/Guide%20methodologique-IE-2023.pdf, Date de consultation : 17/04/2023.

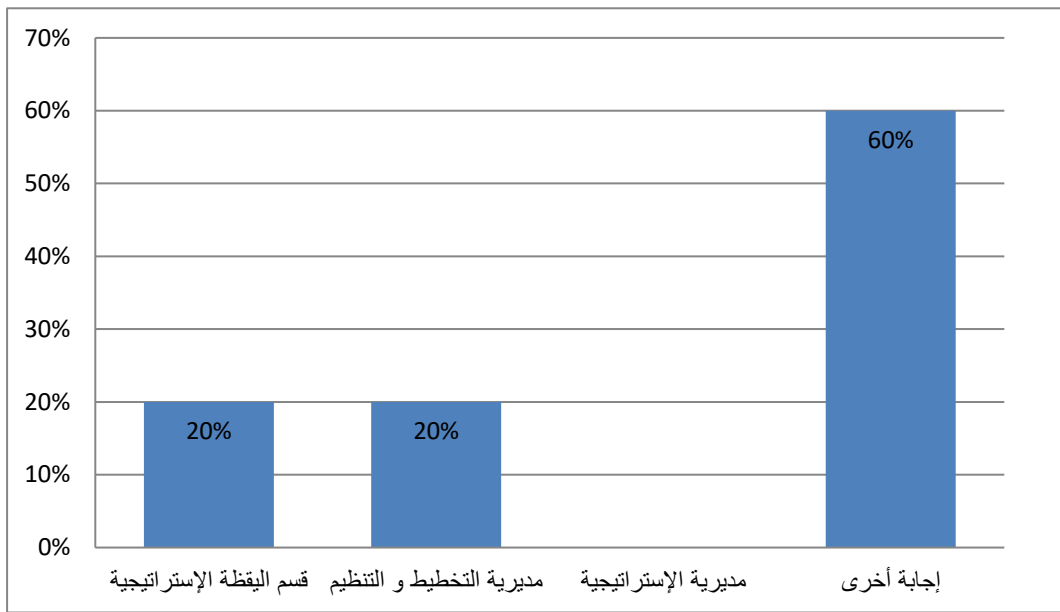
## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

تتمكن من معرفة أفضل الأسواق التي يستحق الإستثمار فيها، معرفة أفضل الفرص المتاحة التي تجنبها التهديدات المستقبلية، ولن تتمكن أيضا من الصمود في بيئة طاع عليها الغموض وعدم التأكد لما قد يحدث فيها من تطورات وتغيرات وستقع حتما في أزمات وستكون عرضة للمفاجآت السيئة والتي ستؤدي بها إلى الخروج من السوق.

### 5-إسم القسم الخاص باليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بإسم قسم اليقظة الإستراتيجية نبيها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-5): إسم القسم الخاص باليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

وكما نرى فإن هناك 20% من المؤسسات محل الدراسة تملك قسم يسمى باليقظة الإستراتيجية، و20% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن القسم المسؤول عن القيام باليقظة الإستراتيجية يسمى ب"مديرية التخطيط والتنظيم"، بينما تشير 60% من المؤسسات محل الدراسة أن القسم الخاص باليقظة الإستراتيجية يدخل ضمن: القسم التجاري والتسويقي، قسم الخدمات التجارية، المصلحة التجارية (Département commercial)، ولقد أشارت إحدى هذه المؤسسات أنها تملك مصلحة تسمى بالإدارة العليا (Top Management) وهي تحتوي على قسم اليقظة الإستراتيجية ومديرية التخطيط والتنظيم.

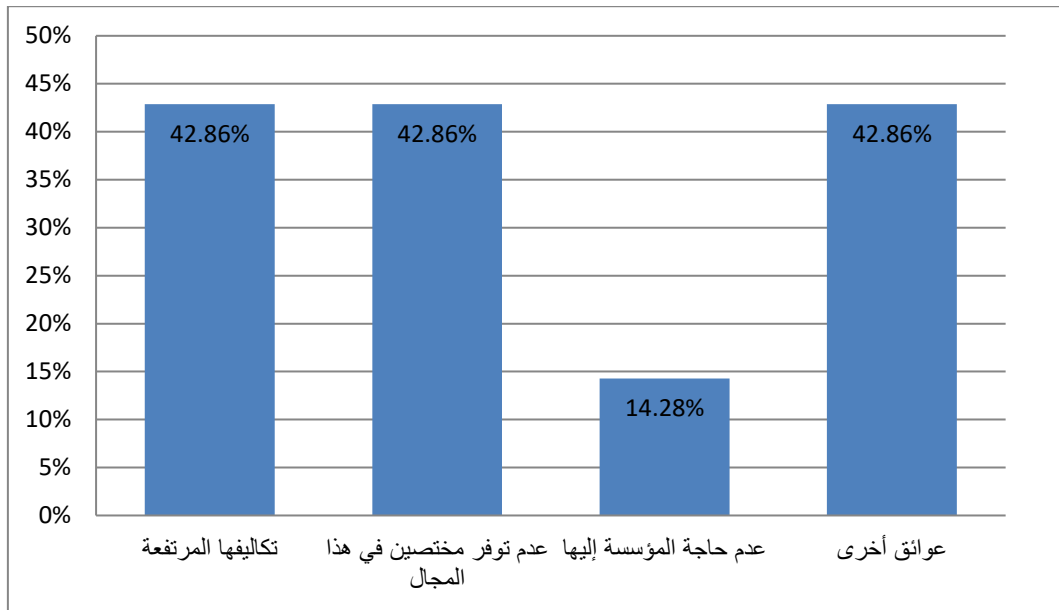


6- الأسباب التي تمنع المؤسسة من تطبيق اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالأسباب التي تمنع المؤسسة من تطبيق اليقظة الإستراتيجية نبيها في الشكل

التالي:

الشكل رقم (2-6): الأسباب التي تمنع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 14% من المؤسسات التي لا تملك يقظة إستراتيجية تؤكد أنها لا تحتاج إليها، و43% من المؤسسات التي لا تملكها تؤكد أن سبب عدم تطبيق هذه اليقظة يعود لتكاليفها المرتفعة، و43% من المؤسسات التي لا تملكها تؤكد أن السبب يعود لعدم توفر مختصين في هذا المجال، في حين أن 43% من المؤسسات التي لا تملك هذه اليقظة فتشير إلى وجود عوائق أخرى.

من خلال هذه المعطيات يتأكد لنا أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب وسائل مادية، مالية ووسائل غير مادية حديثة وتتطلب أيضا وجود مختصين ذو كفاءات عالية، فعملهم ليس سهلا فهو يقوم على البحث عن معلومات مفيدة وقادرة على تحنيط المؤسسة المفاجآت الغير السارة، والقادرة أيضا على جعل المؤسسة أكثر تطورا وتميزا مقارنة بالمنافسين.

ولكون مؤسساتنا اليوم تواجه من جهة بيئة خارجية تتغير بصفة سريعة ومستمرة ومن جهة ثانية تواجه صعوبات تمنعها من إنشاء قسم خاص باليقظة الإستراتيجية، ولكون قوة إقتصاد الدولة تأتي من قوة مؤسساته فهذا يفرض على دولتنا إنقاذها من هذا

## الفصل الثاني ..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

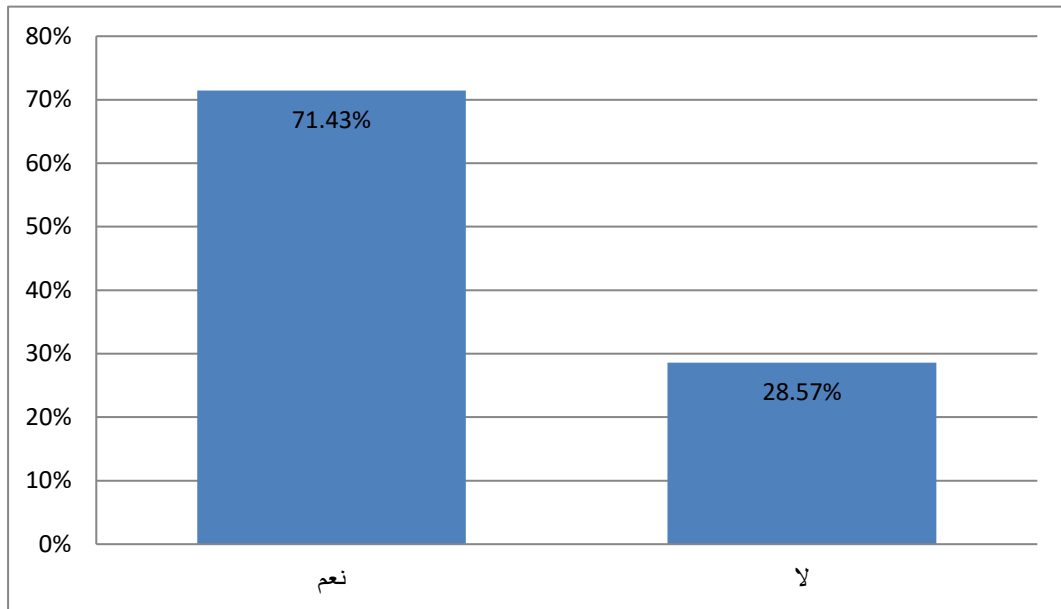
الواقع وهذا يتم من خلال تشجيع الباحثين والعمل على تكوينهم في الخارج من أجل فتح مكاتب خاصة باليقظة الإستراتيجية والتي حتما ستخفض التكلفة على المؤسسات غير القادرة على إنشاء هذا القسم.

وبالنسبة لـ 14% من المؤسسات محل الدراسة التي لا تحتاج إلى تطبيق اليقظة الإستراتيجية فقد يعود السبب إلى أن يفتتها ساكنة ولم تصل بعد لمرحلة النضج.

### 7- وجود هدف مستقبلي لإنشاء قسم لليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والتي تتعلق بالسؤال التالي: "هل للمؤسسة هدف مستقبلي لإنشاء قسم خاص باليقظة الإستراتيجية؟" نبينها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-7): وجود هدف مستقبلي لإنشاء قسم خاص باليقظة الإستراتيجية



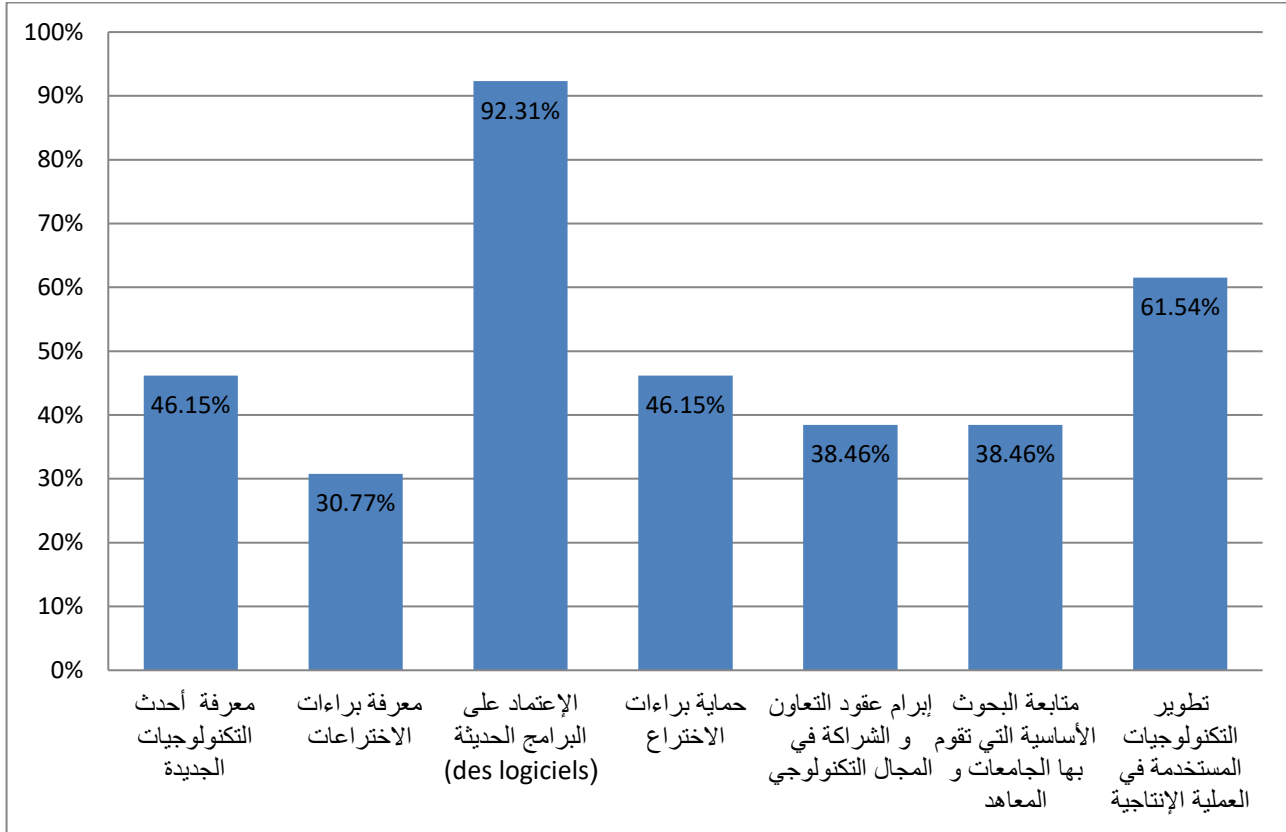
المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل نلاحظ أن 71% من المؤسسات التي لا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية تشير إلى أنها تملك هدف مستقبلي لإنشاء هذا القسم، أما 29% الباقية فقد أكدت لنا أنها لا تهدف لإنشاءه مستقبلا، ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن هناك نسبة كبيرة من المؤسسات التي ترغب في إنشاء هذا القسم مقارنة بالمؤسسات التي لا ترغب في إنشائه، وهذه الرغبة تعبر عن مدى وعيها وإدراكها بأهمية اليقظة الإستراتيجية في عالم اليوم والذي يشهد تقلبات يومية والأزمة إذا وقعت في بلد معين فهي لا تؤثر فقط فيه بل تعصف وتسبب الكساد والركود لكل إقتصاديات العالم والذي أصبح قرية صغيرة وهذا بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة.

8-اليقظة التكنولوجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة باليقظة التكنولوجية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): اليقظة التكنولوجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن:

- 46% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بمعرفة أحدث التكنولوجيات.
- 31% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بمعرفة براءات الاختراع.
- 92% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بالحصول على البرامج الحديثة.
- 46% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بحماية براءات الاختراع.
- 38% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بإبرام عقود التعاون والشراكة في المجال التكنولوجي.

-38% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بمتابعة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.

-62% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التكنولوجية وهذا من خلال إهتمامها بتطوير التكنولوجيات المستخدمة في العملية الإنتاجية.

كما نرى فإن أغلبية مؤسساتنا تقوم بالبحث وجمع المعلومات عن بيئتها التكنولوجية وهذا من أجل الحصول على البرامج الحديثة وتطوير التكنولوجيات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهذا الإبداع في الأساليب الإنتاجية والتسييرية سيتيح لها تحسين إنتاجيتها، تخفيض تكاليفها، الحصول على ميزة التكلفة، وضع سعر يناسب الزبون، زيادة المبيعات، توسيع الحصة السوقية وتحقيق أرباح كبيرة.

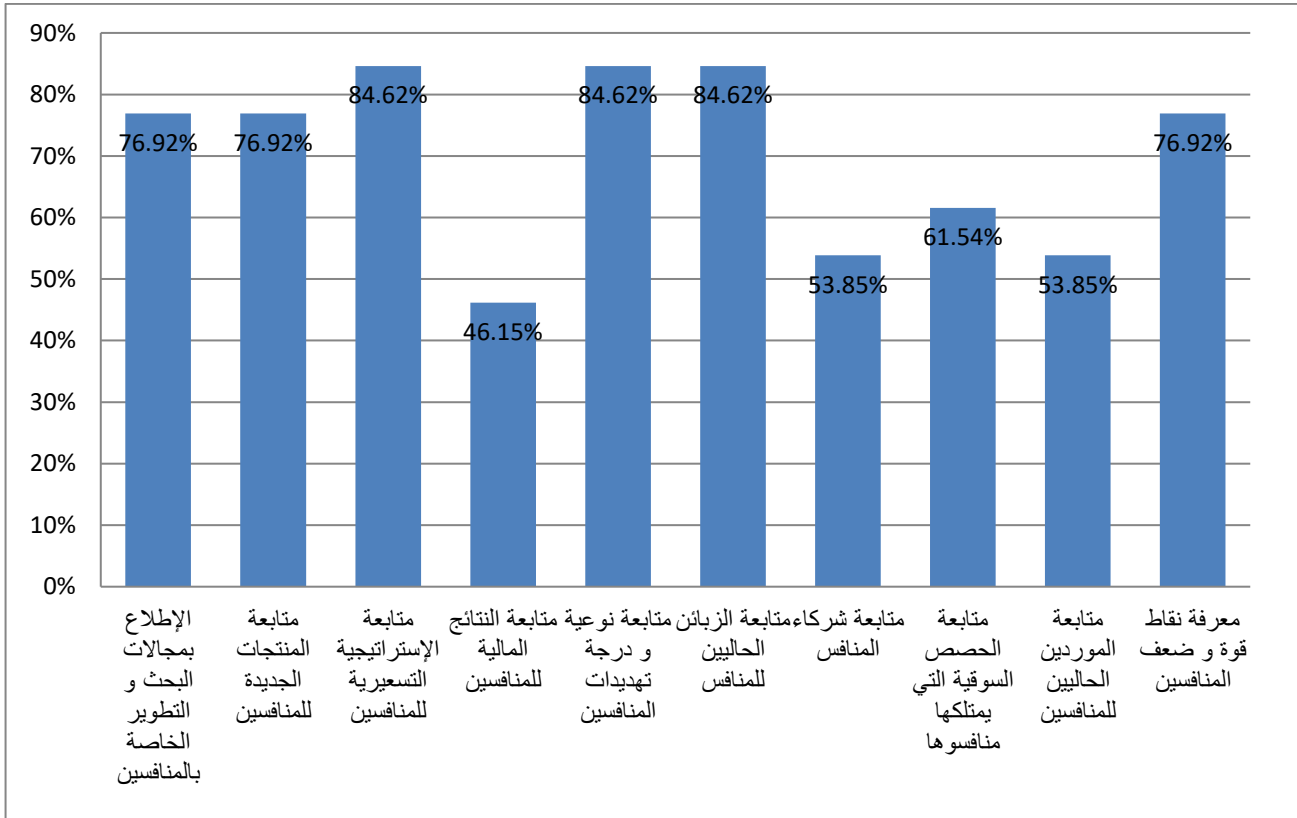
كما نلاحظ من الشكل أن هناك مؤسسات قليلة تعلم أن الحصول على البرامج الحديثة وتطوير التكنولوجيات المستخدمة في العملية الإنتاجية لا يكفي لأن تكون رائدة السوق، ولهذا نجدها تعمل على معرفة أحدث التكنولوجيات التي تخص جميع مجالات المؤسسة، حماية براءات الإختراع الي تخصصها، معرفة براءات الإختراع المودعة لدى الهيئة الخاصة بحماية الملكية الصناعية، إبرام عقود التعاون والشراكة في المجال التكنولوجي، متابعة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد، وأغلبية هذه الأعمال معروف عنها أنها تكلف كثيرا وهي محمية قانونا وهذا ما يمنع المنافسين من تقليدها ويمنحها ميزة تنافسية دائمة تميزها عن منافسيها وتخلق من خلالها قيمة مضافة للزبائن تحقق لها رضاهم وولائهم وتحقق لها أرباح عالية على المدى المتوسط والطويل، وتكسبها أيضا موقع تنافسي قوي وريادة السوق، كما أن قيام مؤسساتنا بهذه الأعمال يدل على أنها تملك نظرة بعيدة المدى وفكر إستراتيجي يحضر للمستقبل للإستعداد لتحدياته.

ويجب أن نشير إلى أن إهتمام المؤسسة بالبيئة التكنولوجية سيمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة فيها وستملك القدرة على إنتاج منتجات قادرة على منافسة منتجات المؤسسات العالمية مما يحقق لها البقاء، الإستمرار، التطور للأفضل والنجاح والتوسع محليا ودوليا وكسب مكان في السوق العالمي.

### 9-اليقظة التنافسية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة باليقظة التنافسية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): اليقظة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن:

- 85% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التنافسية وهذا من خلال إهتمامها بمتابعة الإستراتيجية التسعيرية للمنافسين، متابعة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين، متابعة الزبائن الحاليين للمنافس.
- 77% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التنافسية وهذا من خلال إهتمامها بمعرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين، متابعة المنتجات الجديدة للمنافسين، معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين.
- 62% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التنافسية وهذا من خلال قيامها بمتابعة الحصص السوقية التي يمتلكها المنافسون.
- 54% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التنافسية وهذا من خلال قيامها بمتابعة شركاء المنافس، متابعة الموردین الحاليين للمنافسين.
- 46% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التنافسية وهذا من خلال قيامها بمتابعة النتائج المالية للمنافسين.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية مؤسساتنا تقوم بمراقبة منافسيها وتعمل على معرفة ما يقومون به وطريقة أدائهم لأعمالهم التجارية، مراقبة من يتعاملون معهم، متابعة تحركاتهم الحالية، معرفة ما يملكون من حصة سوقية، معرفة نقاط قوتهم وضعفهم وما يريدون أن يقوموا به مستقبلا، وهذا الإهتمام الكبير الذي توليه مؤسساتنا لمنافسيها ما هو إلا دليل على أنها تعلم أنهم أعدائها الذين يبقون دائما يزامونها في حصتها السوقية وواعية و مدركة للخطر الذي يشكلونه على بقاءها وتطورها، وهذا الإهتمام سيتيح حتما للمؤسسة إختيار السلاح المناسب الذي تقاثل به والذي تواجه به المنافسة الحادة والقوية، وستتمكن أيضا من إستغلال نقاط ضعف المنافس وجعلها كفرصة لكسب زبائنه، معرفة مزايا و مساوئ منتج المنافس من وجهة نظرها ومن وجهة نظر الزبائن، إختيار أفضل إستراتيجية تسويقية يتم من خلالها تقديم منتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافسون، تلبية حاجات ورغبات الزبائن، المحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم إنتقالهم إلى المنافسين وكسب زبائن جدد، ولكون المورد هو الممول للمنافس فيمكن من خلاله معرفة أسرار عملية الإنتاج التي تخص المنافس.

كما أن إمتلاك المؤسسة معلومات كافية حول قدرات المنافسين البشرية والمالية والتكنولوجية سيمكنها من رفع قدراتها إلى المستوى الذي تكون فيه على إستعداد لمواجهةهم في حالة إعلانهم الحرب عليها، وبهذا تتمكن من تقوية أدوات الهجوم، الدفاع والحماية لديها.

ولكون العالم اليوم يشهد تطورات وتغيرات سريعة على جميع الأصعدة، فحتما كل هذا سيؤثر على البيئة التنافسية التي تعيش فيها مؤسساتنا وحتى تضمن هذه الأخيرة البقاء والتطور والإستمرار في ظل هذه البيئة لا بد من مراقبة المنافسين ومعرفة عددهم ودرجة قوتهم، فإذا كانت المنافسة قوية وشديدة فهنا المؤسسة سوف تتبنى إستراتيجية الهجوم وهذا من خلال القيام بالإبداع في الأساليب الإنتاجية، التسييرية والتسويقية وبهذا ستتمكن من المحافظة أو توسيع حصتها السوقية ولن تسمح للمنافس بالهجوم عليها ومباغتتها وأخذ حصصها السوقية.

ومن الجيد أن نجد أن أغلبية مؤسساتنا تعرف درجة ونوعية تهديدات المنافسين، فهذا الأمر يتيح لها معرفة قوة كل منافس والذي يشكل خطورة كبيرة عليها ويتيح لها أيضا معرفة الجانب المميز فيه والذي يعتبر مهددا لها، فبطبيعة الحال لا يمكن مراقبة جميع المنافسين بشكل دائم ومنحهم نفس الأهمية، فإذا كان هناك منافس يمتلك إمكانيات وقدرات كبيرة وهناك منافس لديه قدرات وإمكانيات أقل فحتما المؤسسة لن تعطي للمنافسين نفس الأهمية، بل ستعطي للمنافس الأكثر قوة أهمية كبيرة لأن بقوته يشكل خطورة كبيرة وتهديد حقيقي على بقائها وتطورها.

## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

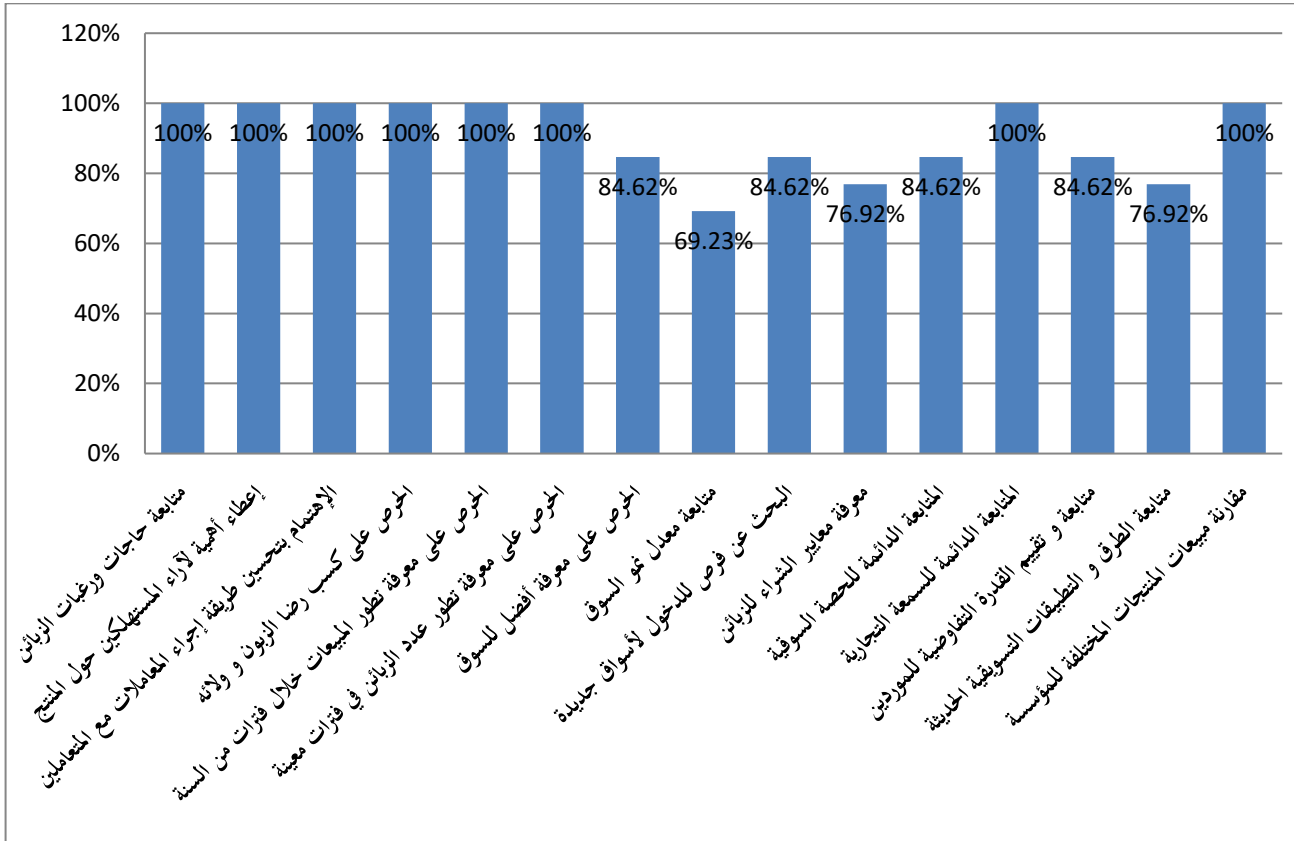
وما يشد إنبهنا أيضا عندما يتم النظر لهذه المعطيات هو أن نصف المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بمتابعة شركاء المنافس ولا تقوم بمتابعة الموردين الحاليين للمنافسين، وهذا الأمر قد يضيع عليها فرص كثيرة، فمعرفة ما يقدمه مورد المنافس من عروض أمر بالغ الأهمية، فقد يقدم منتجات بجودة عالية وبأسعار معقولة وأفضل مما يعرضه موردها الحالي، كما أن عدم الإهتمام بشركاء المنافس قد يضيع عليها فرصة إقامة شراكة أفضل منه وستضيع فرصة التطور، التوسع وتقديم أفضل مما يقدمه المنافس.

كما نلاحظ كذلك أن هناك عدد قليل من المؤسسات التي تقوم بمعرفة النتائج المالية للمنافسين ويمكن أن يرجع السبب إلى سرية هذه المعلومات، ومع هذا فمن الجيد أن نجد مؤسسات لديها هذه المعلومات وهذا ما هو إلا دليل على أنها تعرف كل التفاصيل على منافسيها مثل: تكاليف منتجاتهم، قيمة مبيعاتهم وقيمة أرباحهم، والتي من خلالها سوف تتمكن من معرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.

### 10-اليقظة التجارية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة باليقظة التجارية نبيها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-10): اليقظة التجارية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن:

- جميع المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التجارية وهذا من خلال قيامها بمتابعة حاجات ورغبات الزبائن، إعطاء أهمية لآراء المستهلكين حول المنتج، الإهتمام بتحسين طريقة إجراء المعاملات مع المتعاملين، الحرص على كسب رضا الزبون وولائه، الحرص على معرفة تطور المبيعات خلال فترات من السنة، الحرص على معرفة تطور عدد الزبائن في فترات معينة، المتابعة الدائمة للسمعة التجارية، مقارنة مبيعات المنتجات المختلفة للمؤسسة.

- كما أن 85% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التجارية وهذا من خلال إهتمامها بالتعرف الجيد لسوقها، البحث عن فرص للدخول لأسواق جديدة، المتابعة الدائمة للحصة السوقية، متابعة وتقييم القدرة التفاوضية للموردين.

- كما أن 77% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التجارية وهذا من خلال قيامها بمعرفة معايير الشراء للزبائن، متابعة الطرق والتطبيقات التسويقية الحديثة.

- 69% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة التجارية وهذا من خلال قيامها بمتابعة معدل نمو السوق.

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم كثيرا باليقظة التجارية أكثر من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، وهذا الإستنتاج خرجنا به من خلال ملاحظتنا أن اليقظة التجارية تحتوي على النسب 100%، في حين أن اليقظة التنافسية والتكنولوجية لا تحتويان على هذه النسبة.

وما نلاحظه كذلك أن جميع المؤسسات محل الدراسة تعمل جاهدة وبإستمرار على متابعة حاجات ورغبات الزبائن، إعطاء أهمية لآراء المستهلكين حول المنتج، تحسين طريقة إجراء المعاملات مع المتعاملين، كسب رضا الزبون وولائه، معرفة تطور المبيعات خلال فترات زمنية معينة، معرفة تطور عدد الزبائن في فترات معينة، وكل هذا الإهتمام الذي توليه مؤسساتنا للزبائن الهدف من وراءه الحفاظ عليهم وكسب زبائن جدد، فهي تعلم أنهم رأس مالها، سر بقائها و دافعها نحو الإبداع، التميز والتطور، وأنهم أيضا مفتاح نجاحها في الحاضر والمستقبل.

كما أن قيام جميع مؤسساتنا بأخذ رأي الزبون بعين الإعتبار يعتبر أمرا مهما، ففي الأخير هو الذي يقتني منتج المؤسسة، فهو بيده القرار إما رفض شراء المنتج أو القيام بشراءه، ولهذا فلا يمكن للمؤسسة تجاهل الزبون والقيام بإنتاج و بيع ما تريده هي، بل يجب عليها معرفة ما يريده، فالقرار الأخير بيده وليس بيد المؤسسة.



وإهتمام أغلبية مؤسساتنا بالبحث عن فرص للدخول لأسواق جديدة، فهذا يشير إلى أنها تعلم وتدرك خطورة البقاء والتمسك بسوق واحدة والذي قد يدخل إليه منافسون جدد يمتلكون تكنولوجيا عالية تفوق ما تملكه المؤسسة، وفي هذه الحالة فهي لن تتمكن من حماية حصصها السوقية ولن تضمن البقاء والإستقرار، والحل الأمثل لتجنب الوقوع في هذا المشكل هو البحث عن أسواق جديدة والدخول فيها والتي ستكون بمثابة أوراق رابحة بيد المؤسسة.

ويجب أن نشير إلى أن أغلبية مؤسساتنا تهتم بمعرفة معايير الشراء للزبائن، فكما نعلم أن لكل زبون أساسيات يعتمد عليها لإقتناء منتج ما والتي تناسب شخصيته وإمكانياته المادية، والعلم بهذه الأساسيات سيسمح للمؤسسة بتكوين قاعدة بيانات والتي من خلالها تتمكن من تصنيف الزبائن وإختيار من هم الأحق بالإستهداف.

بالإضافة إلى أن أغلبية مؤسساتنا تملك معرفة تامة وأفضل للسوق الذي تنشط فيه، وهذا ما يتيح لها معرفة أهم التطورات الحاصلة فيه، معرفة كل من يدخل ويخرج من السوق، إقتناص الفرص التي تسمح بتوسيع الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي، تحديد التهديدات التي يجب تجنبها.

ولقد أكدت لنا أغلبية مؤسساتنا أنها تتابع وتقيم القدرة التفاوضية للموردين، وهذا دليل على أنها تعلم أن الموردين يمكن أن يمثلوا قوة ضغط ضدها، فمثلا قد يجتمع جميع الموردين من أجل رفع سعر المواد الأولية وهذا التصرف سيجعل المؤسسة محاصرة، فهي لا تتوفر لديها أي بديل آخر سوى الشراء بالسعر الجديد وإلا سوف تفقد زبائنها وقد تفقد سمعتها التجارية أيضا، ولتفادي الوقوع في هذا المشكل يتوجب عليها منذ البداية أخذ احتياطاتها وهذا يكون من خلال الإستعداد المسبق للقيام بالتكامل الخلفي.

كما نلاحظ أن أغلبية مؤسساتنا تتابع معدل نمو السوق، ويعتبر هذا المؤشر جد مهم، فهو يسمح بمعرفة هل السوق ينمو بسرعة أم ينمو ببطء، فإذا كان ينمو ببطء فهذا دليل على أن المبيعات المحققة في السوق وكذلك الأرباح أصبحت منخفضة، وهذا سنتنبه المؤسسة بأن سوقها الحالي لم يعد يدر عوائد عالية وستدرك بأنه يجب عليها التصرف قبل فوات الأوان وهذا من خلال قيامها بفتح أسواق جديدة تضمن من خلالها بقاء وعيش علامتها التجارية.

ونلاحظ أيضا أن مؤسساتنا تستخدم الطرق والتطبيقات التسويقية الحديثة وهذا دليل على أن مؤسساتنا تتابع وتواكب التطورات السريعة التي تعرفها البيئة التكنولوجية وتعمل على إيصال المنتج إلى الزبون بسرعة وبأقل جهد وتكلفة وهذا للحفاظ عليه وجذب الزبائن المرتقبين.

كما أن مؤسساتنا تتابع سمعتها التجارية بصفة دائمة، فأى مؤسسة تريد الحفاظ على مركزها التنافسي لا بد وأن تراقب باستمرار سمعتها التجارية، فإذا تكلم عنها زبون واحد بإيجابية لدى عائلته وأصدقائه فستصبح سمعتها التجارية جيدة وستكسب قاعدة جماهيرية كبيرة والتي ستمنحها ميزة تنافسية تتفوق وتميز من خلالها عن منافسيها وتكتسب من خلالها موقع تنافسي قوي وأفضل منهم، أما إذا تحدث عنها بسوء فسوف تصبح سمعتها التجارية سيئة وبهذا لن تتمكن من كسب قاعدة جماهيرية كبيرة وقد تضطر للخروج من السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن أغلبية مؤسساتنا تتابع حصتها السوقية بصفة دائمة، وهذا دليل على أنها حريصة على معرفة أي تغيير يحدث في حصتها السوقية، كما أنها متيقظة وحريصة أن لا يأخذ المنافسون ولو جزء صغير من حصتها السوقية. إن قيام مؤسساتنا بملاحظة تطور عدد الزبائن يعتبر أمرا مهما، فمن خلالها تعلم المؤسسة هل عدد الزبائن ينخفض أم يزيد، فإذا كان العدد ينخفض فهي في هذه الحالة ستقوم بالبحث عن السبب وهذا قبل الوقوع في أزمة، فالمشكل إن لم يتم تداركه منذ البداية فقد يتراكم و يكلف المؤسسة أموالا كثيرة هي في غنى عنها.

بالإضافة إلى أن جميع مؤسساتنا تقوم بمقارنة مبيعات المنتجات المختلفة، وهذا ما يتيح لها معرفة المنتجات التي تحقق أرباح عالية والتي يجب دعمها من أجل تقوية مركزها التنافسي، و يتيح لها أيضا معرفة المنتجات التي تحقق أرباح منخفضة والتي يجب على المؤسسة أن تتخذ فيها قرارا إما القيام بتحسينها أو التخلي عنها وهذا في حالة ما إذا كانت تكلف أكثر مما تحقق.

وتجدر الإشارة إلى أن إحدى المؤسسات محل الدراسة أبت إلا أن تقدم لنا بعض المعلومات الإضافية والتي تجربنا وتعلمنا من خلالها قيامها بدراسة السوق وأنها تعرف جيدا زبائنها وتملك وثائق تسجل فيها الزبائن المستعملين للمنتج الملتزمين بالدفع في الوقت المناسب والذين لا تجد معهم أي مشاكل، وبمأنهم يعتبرون همزة وصل ما بين المؤسسة والمستهلك فهم يقومون بإعلامها بحاجيات ورغبات المستهلكين، وبمأنهم يتعاملون مع منافسي المؤسسة فيمكن أن يعلموها بعروضهم الجديدة والتي مازالت لم تطرح في السوق وهذا ما يتيح لها التحضير المسبق لما يجب فعله للحفاظ على حصصها السوقية وللدفاع عن موقعها التنافسي.

كما أشارت هذه المؤسسة إلى أنها تقوم بتصنيف الأشخاص الذين تتعامل معهم للقيام بعملية البيع إلى ثلاث شخصيات وهي:

- الشخص الموفر للمعلومات: يشغل هذا الشخص في مركز الإستقبال Centre de réception، وعندما يتم الحديث معه يقوم وبدون ما يدري بتقديم معلومات حول العروض الجديدة المقدمة من طرف المنافسين.

- الشخص الذي يتخذ القرارات: وهو يشتغل في مركز السلطة أو القوة Centre de pouvoir .
- الشخص المعرقل.

بالنسبة لهذه المؤسسة فهي تفضل التعامل مع الشخص الذي يقدم المعلومات من أجل جمع المعلومات حول المنافسين وتعامل أيضا مع الشخص الذي يتخذ القرارات لأنه لن يتردد بالقيام بعملية الشراء، أما الشخص المعرقل فدائما ما تتفادى التعامل معه لأنه يضيع الوقت والجهد ولن يقوم بالشراء.

وقد ذكرت لنا هذه المؤسسة أنها تقوم بمتابعة منتجها بمجرد ما يمتلكه الزبون إلى أن يتم تسليمه للمستهلك، وفي حالة عدم قيام الزبون بالتسويق الجيد لمنتجها، فهي ستسجل هذه التصرفات ولن تتعامل معه مستقبلا.

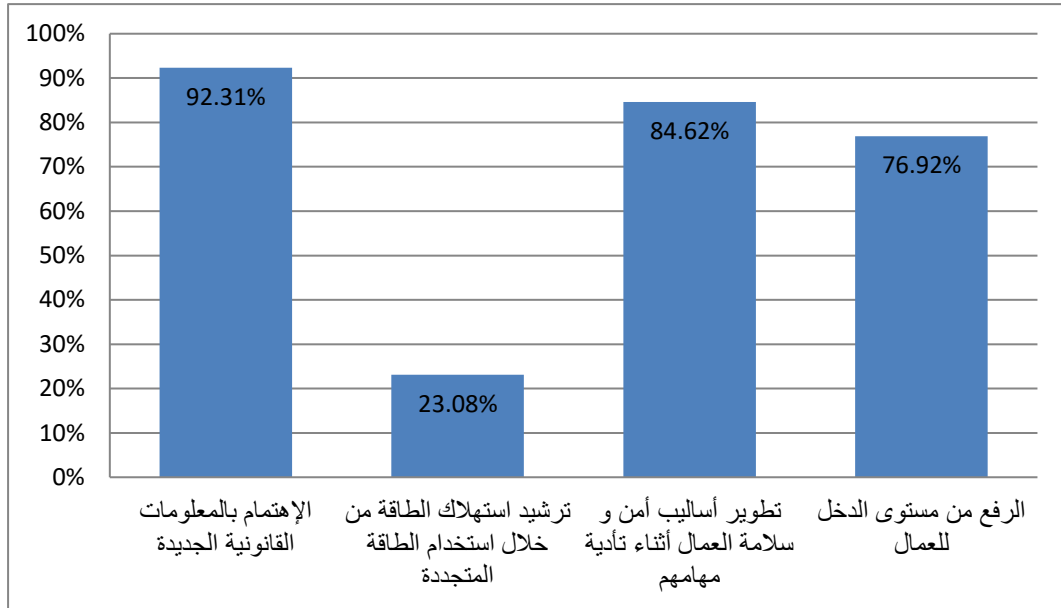
إن إمتلاك هذه المؤسسة لقاعدة معرفية حول زبائنها يجعلها تعلم من هم الزبائن الأجدر بالثقة والزبائن الذين يجب أن تتخلى عنهم ، فكون هذه المؤسسة تحرص على تقديم منتج ذو جودة عالية غير موجودة عند منافسيها وتحرص على الحصول على موقع تنافسي جيد وأفضل من منافسيها، فهي لن تسمح لنفسها بالتعامل مع زبائن لا يسعون لجذب المستهلك لمنتجها ويخفضون من حصصها السوقية ومن مركز منتجها في السوق.

ولقد قدمت هذه المؤسسة إلينا وثيقة تثبت أنها متحصلة على شهادة ISO9001 (2015) والتي تتعلق بنظام إدارة الجودة (le système de management de la Qualité) ، وهذا ما يؤكد لنا أنها تعمل على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وقادرة على منافسة المنتجات الأجنبية والتي بلا شك ستجعلها تحوز على رضا، ثقة وولاء الزبائن.

## 11-اليقظة البيئية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة باليقظة البيئية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): اليقظة البيئية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة البيئية وهذا من خلال إهتمامها بالمعلومات القانونية الجديدة، تطوير أساليب أمن وسلامة العمال والرفع من مستوى الدخل للعمال، وكما نرى فإن هناك نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة تهتم بالمعلومات القانونية الجديدة ويعود السبب في رأينا إلى أن الترسانة القانونية بالجزائر غير مستقرة، فكل ما تصدر الدولة قانون مالي جديد تصدر معه قوانين جديدة تؤثر على نشاطات المؤسسة وعلى أرباحها، ولهذا تعمل المؤسسات على معرفة مسبقة بالقوانين الجديدة من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي أي خسائر.

كما نلاحظ من الشكل أن 23% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم الطاقة المتجددة لترشيد إستهلاك الطاقة، وهذه النسبة الضعيفة تدل على أن مؤسساتنا لا تستعين بالتكنولوجيات التي تحافظ على وسطها الطبيعي والتي تخفض التكاليف، وهي بهذا التصرف تضيع عليها فرص ومنافع كثيرة وقيامها بالإستعانة بأحدث التكنولوجيات في الأساليب الإنتاجية، التسييرية والتسويقية ليس كافيا، بل يجب عليها الإهتمام أيضا بالوسط الذي تعيش فيه، فلما يكون هذا الأخير يتوفر على أحدث التكنولوجيات وعلى كل سبل الراحة فهذا حتما سيساعد كل من يشتغل في المؤسسة على تأدية عمله بشكل جيد وستحقق حتما أفضل النتائج، ولقد قامت إحدى المؤسسات محل الدراسة والمختصة في إنتاج الإسمنت بتقديم لنا وثيقة تثبت حرصها على

حماية بيئتها التي تعمل فيها وهذه الوثيقة تتمثل في شهادة ISO14001 (2015) والتي تتعلق بنظام للإدارة البيئية (le système de management environnemental).

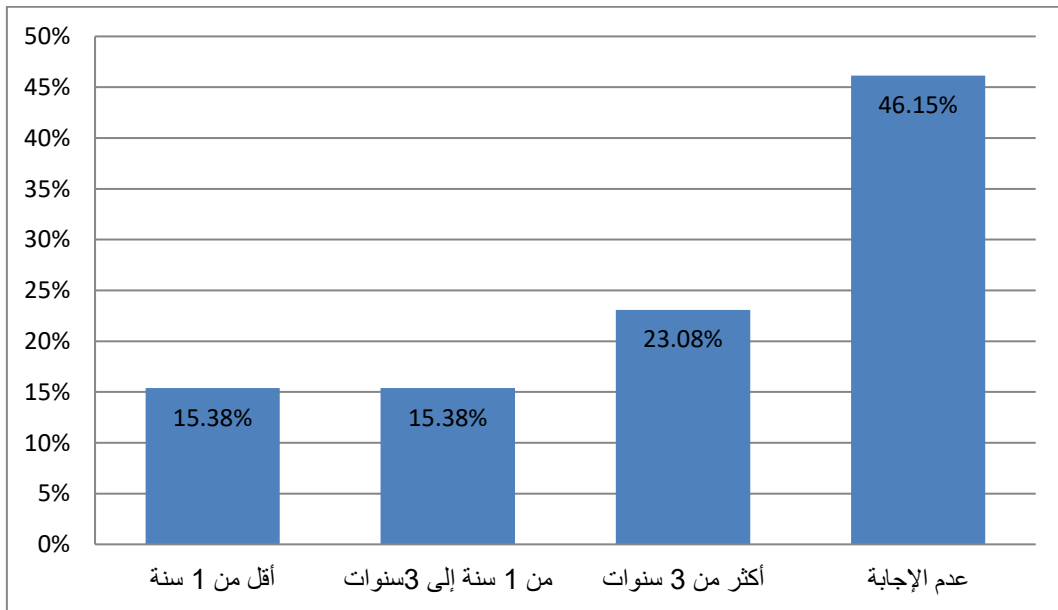
كما يظهر لنا الشكل أن 85% من المؤسسات محل الدراسة تحتم بتطوير أساليب أمن وسلامة العمال، و77% من المؤسسات محل الدراسة تعمل على الرفع من مستوى الدخل للعمال، وهذه المعطيات تشير إلى أن مؤسساتنا توفر جو ملائم للعمل لعمالها وتعمل على تخفيض مستوى الأخطار عند قيامهم بأعمالهم وهذا بلا شك سوف يشجعهم على البقاء للعمل لصالحها وسيرتفع مستوى أدائهم وسترتفع إنتاجيتهم وستنخفض التكاليف وستزداد المبيعات وسيتم تحقيق أرباح كبيرة، ولقد قامت إحدى المؤسسات محل الدراسة بتقديم لنا وثيقة تثبت فيها حرصها الشديد على أمن وسلامة عمالها وهذه الوثيقة تتمثل في شهادة (2018) ISO45001 والتي تتعلق بنظام الإدارة الصحية والأمن في العمل (système de management de la santé et de la sécurité au travail).

### 13- عمر تطبيق اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالتاريخ الذي تم فيه إنشاء قسم اليقظة الإستراتيجية نبيها في الشكل

التالي:

الشكل رقم (2-13): عمر تطبيق اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

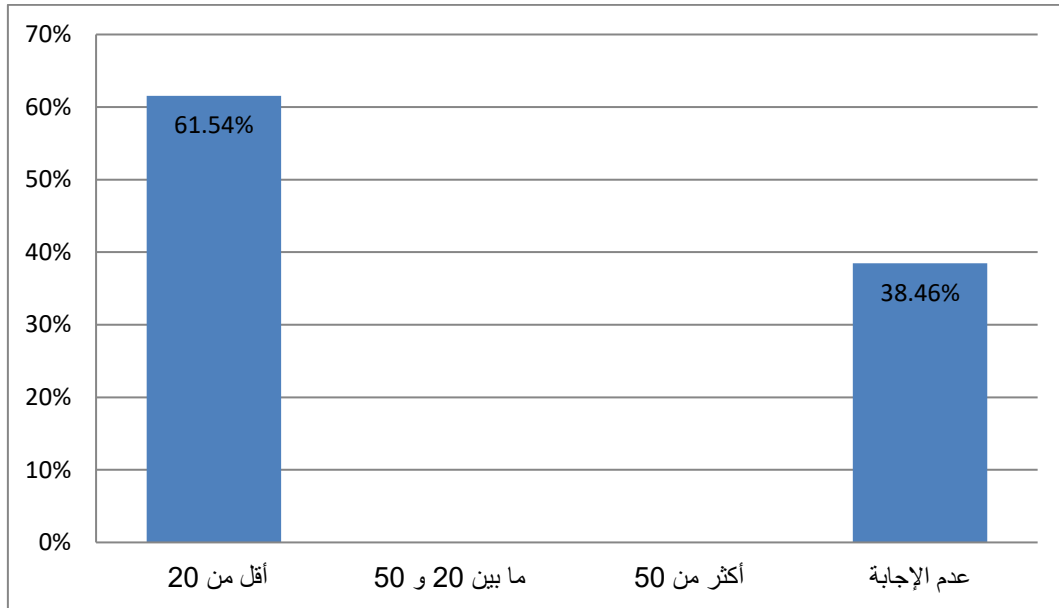
## الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة تطبق اليقظة الإستراتيجية أقل من سنة، و15% من المؤسسات محل الدراسة بدأت بتطبيق هذه اليقظة في فترة تتراوح ما بين 1 سنة – 3 سنوات، و23% من المؤسسات محل الدراسة بدأت في تطبيقها أكثر من 3 سنوات، في حين أن 46% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة، ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك عدد معتبر من مؤسساتنا تطبق اليقظة الإستراتيجية أكثر من سنة، وهناك مؤسسات قليلة بدأت بتطبيقها حديثاً، وما يمكن قوله أن مؤسساتنا أدركت أنه للإستعداد للمستقبل والذي يحمل مخاطر كبيرة قد تهدد بقائها وتطورها وتوسعها في السوق لا بد لها من الإسراع في تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

### 14- عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بعدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-14): عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

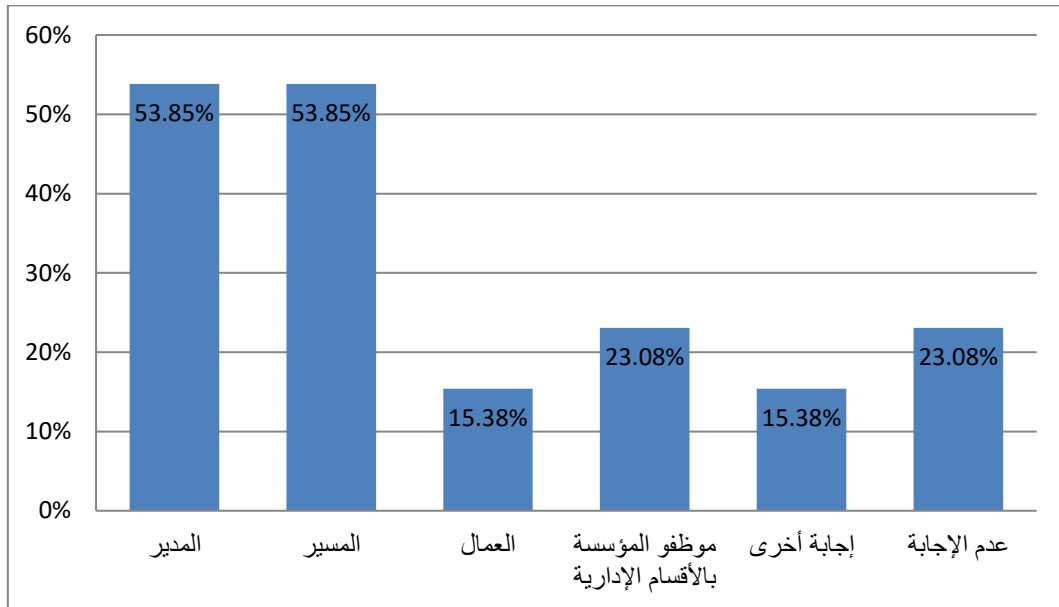
من الشكل يتبين لنا أن 62% من المؤسسات محل الدراسة أشارت إلى أن عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية هم أقل من 20 و38% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة، ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن مؤسساتنا توظف أقل من 20 شخصاً للقيام بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، إلا أنه ليس العدد المناسب خاصة وأن أغلبية هذه المؤسسات والتي تمثل 77% تشتغل في النشاط الصناعي والذي يتطلب استثمار أموال ضخمة مقارنة بالنشاط التجاري،

كما أن هذه المؤسسات تتواجد في بيئة تشهد إنفتاحا إقتصاديا على العالم الخارجي والذي ينجر عنه دخول مؤسسات أجنبية ذات مستوى عالي سواء من ناحية التكنولوجيا أو الطاقة الإنتاجية أو التسويق، وهذا ما يفرض عليها توظيف عدد أكبر في القسم الخاص باليقظة الإستراتيجية وهذا من أجل رفع قدرتها التنافسية وضمان البقاء والإستمرار وأيضا من أجل تفادي حدث سيء غير متوقع أو أزمة والتي قد تكلف المؤسسة الصناعية أموال ضخمة قد لا تتحملها وقد تؤدي بها إلى الخروج من السوق.

### 15-المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالمشاركين في عملية اليقظة الإستراتيجية نبيها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-15): المشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين أن 54% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن المدير و المسير يشاركان في عملية اليقظة الإستراتيجية، 23% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن الموظفون بالأقسام الإدارية يشاركون في هذه العملية، 15% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن العمال يشاركون في هذه العملية، 15% من المؤسسات محل الدراسة قدمت لنا إجابة أخرى حيث أشارت إلى أن مصلحة الهندسة والتنمية وعمال مديرية المبيعات (القسم التجاري) يشاركون في عملية اليقظة الإستراتيجية، في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

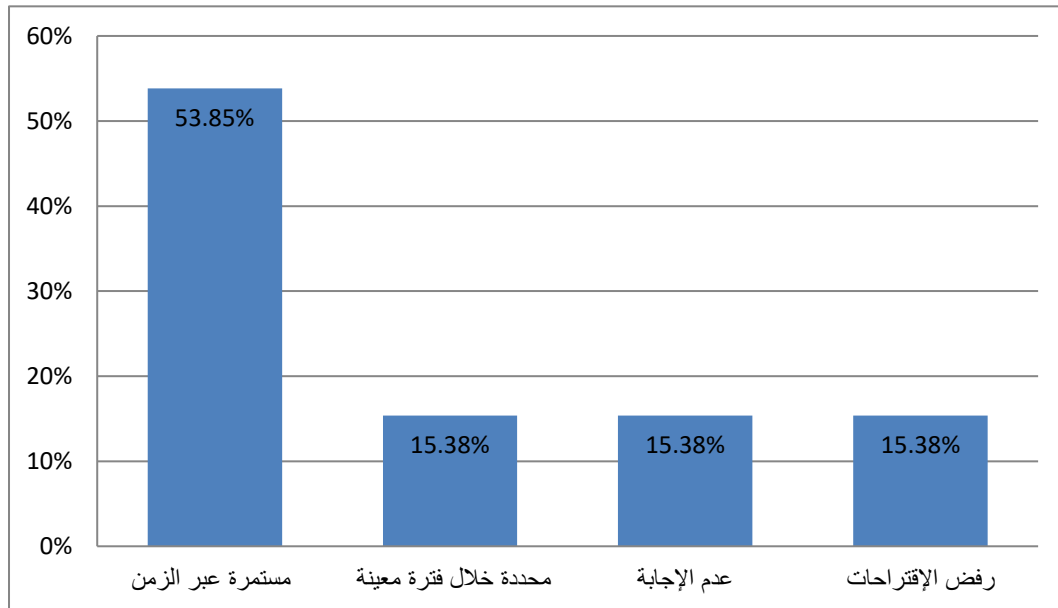
## الفصل الثاني ..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

إن مشاركة المدير والمسير في عملية اليقظة الإستراتيجية في عدد كبير من مؤسساتنا، فهذا أمر مهم لأنه يسمح للمتيقظ بالحصول على أفكار عديدة والتي ستضيف قيمة للمعلومات التي ينتجها، كما نرى أن هناك عدد قليل من المؤسسات التي تهتم بأفكار الموظفين بالأقسام الإدارية والعمال وهذا الأمر من شأنه أن ينقص من جودة معلومات اليقظة الإستراتيجية، فكون العمال هم الأدرى بالمشاكل والصعوبات التي يواجهونها فحتمًا ستساهم إقتراحاتهم في حل هذه المشاكل والتي قد لا ينتبه إليها المتيقظ. وعلى العموم يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تهتم بأفكار جزء من هم بداخل المؤسسة لتوسيع مصادر معلوماتها، وهذا في نظرنا لا يكفي بل يجب على جميع من بداخلها أن يشاركوا في هذه العملية وأن يعملوا كفريق واحد من أجل تعزيز نقاط قوة المؤسسة والقضاء على نقاط ضعفها وتحسين أدائها وتحقيق هدف التفوق والنجاح والبقاء والإستمرار.

### 16-محدودية عملية اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والتي تتعلق بمحدودية عملية اليقظة الإستراتيجية نبينها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-16): محدودية عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 54% من المؤسسات محل الدراسة تقوم باليقظة الإستراتيجية بشكل مستمر، 15% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بها خلال فترة زمنية محددة، بينما 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة، في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد رفضت الإقتراحات الموضوعة وبمعنى آخر هي لا تقوم باليقظة خلال فترة زمنية معينة ولا بشكل مستمر.



## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك عدد كبير من مؤسساتنا التي تراقب البيئة الخارجية بصفة مستمرة ومنتظمة، وهذا يدل على أن مؤسساتنا واعية ومدركة لأهمية معرفة ما يجري في بيئتها الخارجية من تطورات، معرفة أهم التغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن والذين يعتبرون المفتاح الرئيسي لنجاحها، بقائها وإستمرارها.

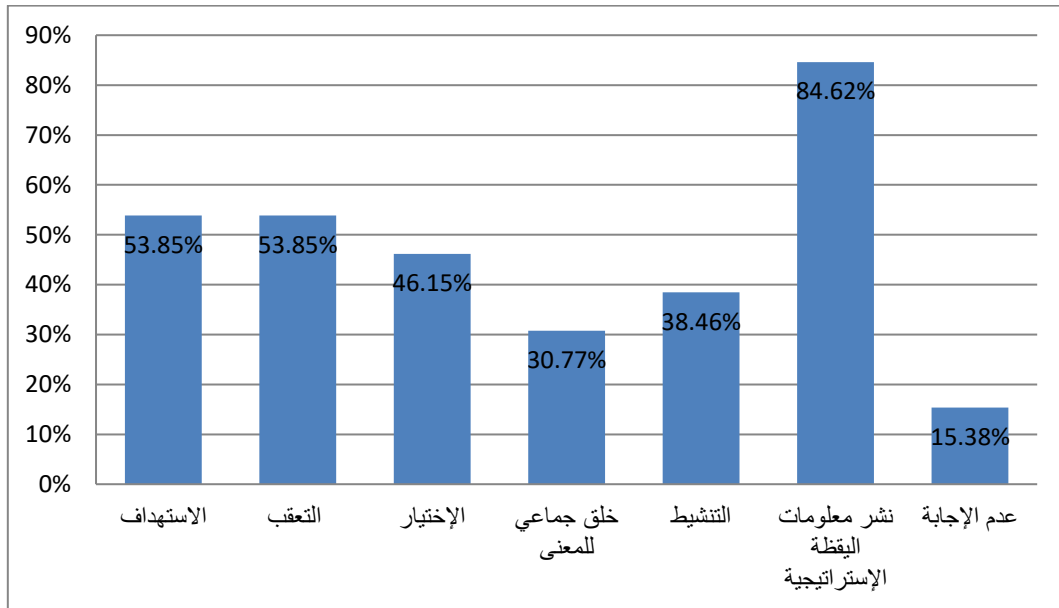
كما أن هناك مؤسسات قليلة تطبق اليقظة الإستراتيجية خلال فترة زمنية محددة، وإتباعها لهذه الطريقة سيجعلها تحمل جمع بعض المعلومات المهمة والتي قد تساعد على صنع قرارات جيدة، وهذه الطريقة عادة ما تطبق لتحقيق هدف محدد مسبقا.

وبالنسبة للمؤسسات التي رفضت الإقتراحات الموضوعة، فقد يرجع سبب الرفض في رأينا إلى أنها تقوم باليقظة الإستراتيجية بصفة عشوائية.

### 17-مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

يبين الشكل الموالي إجابات العينة المدروسة المتعلقة بمراحل عملية اليقظة الإستراتيجية.

الشكل رقم (2-17): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من خلال الشكل يتبين لنا أن:

-مرحلة نشر معلومات اليقظة الإستراتيجية تقوم بها 85% من المؤسسات محل الدراسة.

-مرحلتى الإستهداف والتعقب تقومان بهما 54% من المؤسسات محل الدراسة.

-مرحلة الإختيار تقوم بها 46% من المؤسسات محل الدراسة.

-مرحلة التنشيط تقوم بها 38% من المؤسسات محل الدراسة.

-مرحلة خلق جماعي للمعنى تقوم بها 31% من المؤسسات محل الدراسة.

- 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك عدد قليل من المؤسسات التي تطبق جميع مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية، وإتباع مؤسساتنا جميع هذه المراحل يعني أنها تطبقها على أساس قواعد علمية وبشكل منظم وهذا ما يتيح لها إنتاج معلومات مفيدة تساعد على إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية.

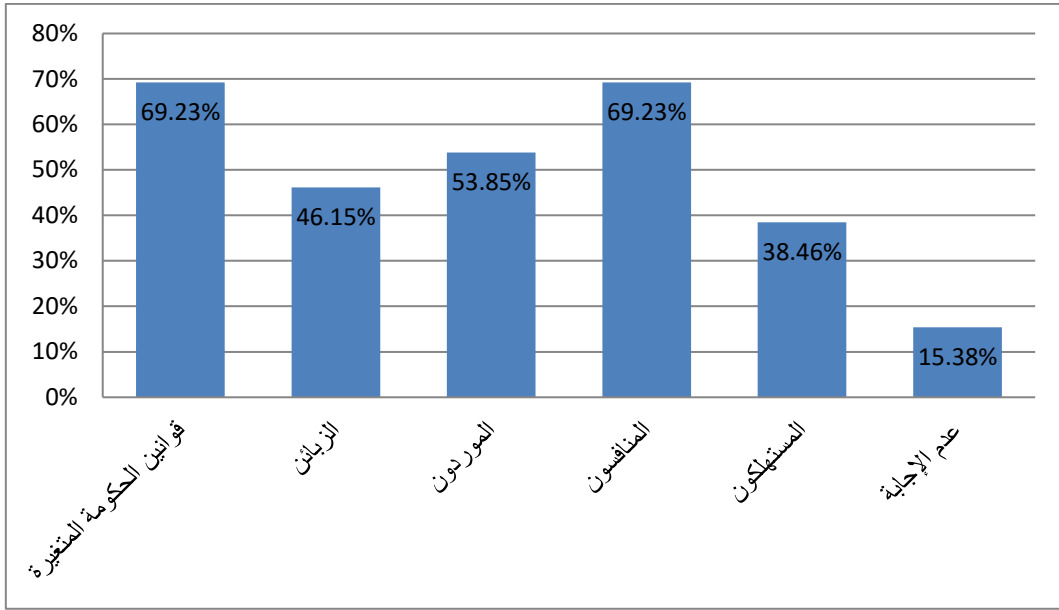
كما نلاحظ أن هناك مؤسسات قليلة تطبق البعض من هذه المراحل وهذا الأمر قد يتسبب في نقص قيمة المعلومات المنتجة والتي بدورها ستؤثر على القرارات المتخذة والتي تخص مستقبل المؤسسة.

وما يشد إنتباهنا أيضا أن هناك عدد قليل من المؤسسات التي تستعين بمرحلة خلق جماعي للمعنى للمعلومات المجمع، وهذا العدد القليل لا يناسب المكانة التي تكتسبها هذه المرحلة، فهي تعتبر من أهم مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية والمعلومات التي تنتجها أو التي تصدر منها هي التي يتم الإعتماد عليها والإرتكاز عليها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تتطلب وجود فريق عمل يختص في تحليل المعلومات المجمع من البيئة الخارجية، وهي أيضا تسمح بتبادل الأفكار ما بين المتيقظين وتحديد أفضل الإستراتيجيات التي تضمن النمو والتطور للمؤسسة.

### 18-المعلومات المهددة لبقاء المؤسسة:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالمعلومات التي تشكل خطر على بقاء المؤسسة نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-18): المعلومات المهددة لبقاء المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 70% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن قوانين الحكومة والمنافسون يشكلون خطراً عليها، و54% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن الموردون يشكلون خطراً عليها، و46% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن الزبائن يشكلون خطراً عليها، و38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن المستهلكون يشكلون خطراً عليها، في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

إن قوانين الحكومة تتغير بصفة دائمة وكونها تقع خارج عن سيطرة المؤسسة فمن الصعب التحكم فيها وبلا شك سيؤثر هذا التغير سلباً على نشاط المؤسسة ونتائجها المالية، فالدولة مثلاً عندما تعاني من نقص في تمويل الإستثمارات فقد تلجأ إلى فرض ضرائب إضافية وعبء على المؤسسات لتغطية هذا النقص ومن أجل تفادي الخسائر التي يمكن أن تنجر من القوانين المفاجئة يجب أن تكون المؤسسة على علم مسبق بهذه القوانين وهذا حتى تتمكن من إتخاذ الإجراءات المناسبة.

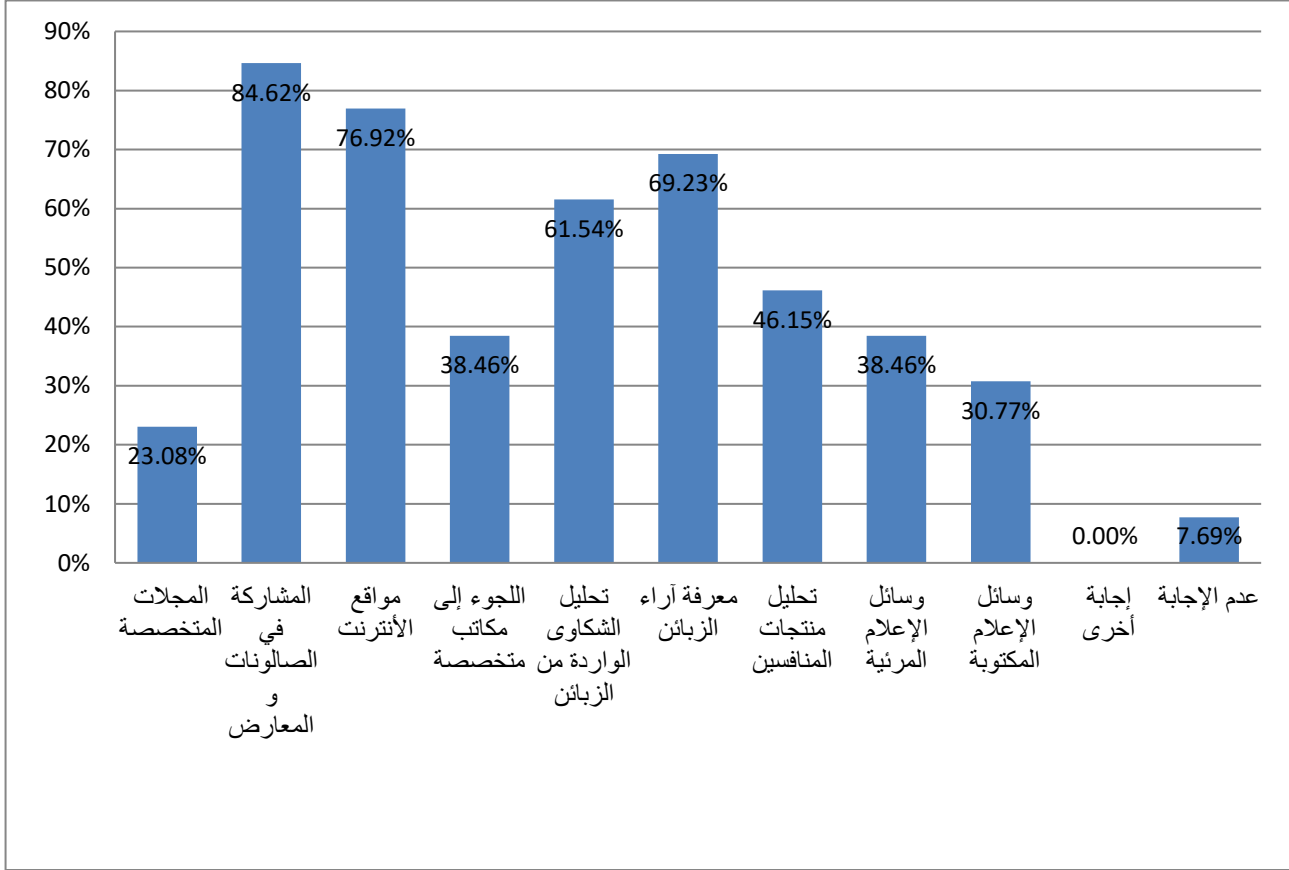
كما أكدت لنا أغلبية مؤسساتنا أن المنافسون يهددون بقائها في السوق، فمادامت رغبتهم تتمثل في أخذ حصصها السوقية وفي كسب زبائننا وفي إخراجها من السوق فهم بالتأكيد يشكلون خطراً على بقائها وإستمرارها.

أما بالنسبة للموردين، الزبائن والمستهلكين فهم يشكلون تهديداً على بقاء بعض المؤسسات والبعض الآخر لا يعتبرها قوى مهددة وقد يرجع السبب إلى أنهم لا يقومون بالأعمال العدائية والمؤذية كالتى يقوم بها المنافس للدفاع عن مصالحه.

19- مصادر جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات و المتعلقة بمصادر جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-19): مصادر جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتوضح لنا أن 85% من المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى المشاركة في المعارض و الصالونات من أجل الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية، 77% من المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى مواقع الأنترنت للحصول على هذه المعلومات، 70% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم آراء الزبائن لجمع هذه المعلومات، 62% من المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن، 46% من المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى تحليل منتجات المنافسين، 38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أنها تلجأ إلى المكاتب المتخصصة وإلى وسائل الإعلام المرئية، 31% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أنها تلجأ إلى وسائل الإعلام المكتوبة، 23% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أنها تلجأ إلى المجلات المتخصصة. في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

وكما نرى فإن أغلبية مؤسساتنا تعتبر أن المشاركة في الصالونات و المعارض، مواقع الأترنت، معرفة آراء الزبائن، تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن مصادر مهمة لجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية.

إن مشاركة مؤسساتنا في الصالونات و المعارض سيسمح لها بمعرفة ما يجري من تطورات في البيئة الخارجية، معرفة آخر العروض المقدمة من قبل المنافسين، معرفة آخر التطورات التكنولوجية، وستتيح لها أيضا التعرف على شركاء جدد للتحالف معهم وتوسيع النشاط وإنتاج منتجات جديدة.

كما أن لجوء مؤسساتنا لمواقع الأترنت سيمكنها من الحصول على الكثير من المعلومات وبطريقة سريعة وغير مكلفة، وستمكن من معرفة المنتجات الحديثة المنتجة في العالم، معرفة أهم الإبتكارات المكتشفة في العالم، زيارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسين والتي من خلالها ستعرف الإستراتيجية التسويقية التي يتبناها وعدد زوار مواقعهم.

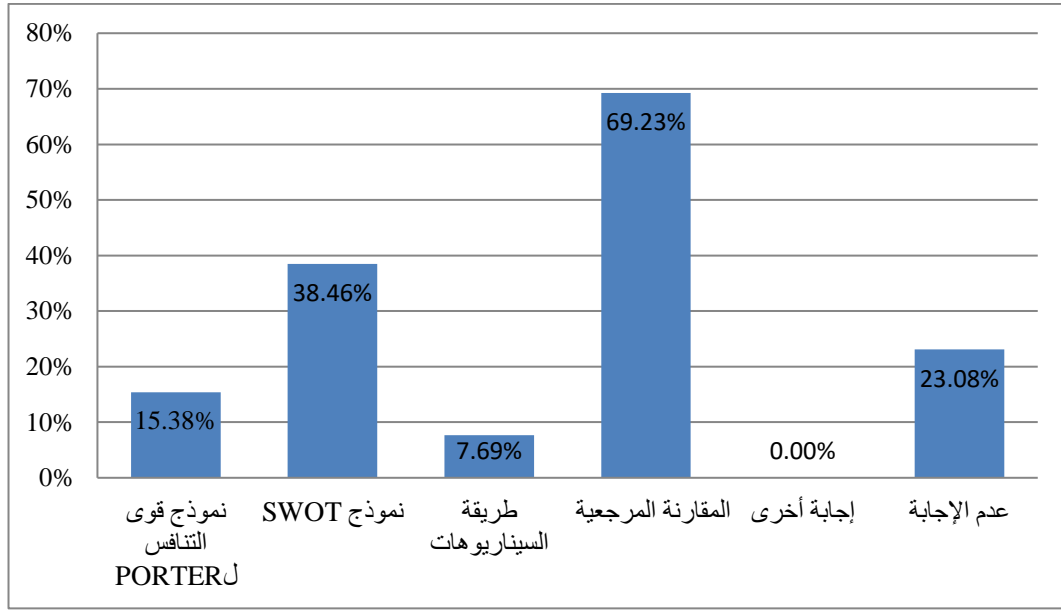
بالإضافة إلى أن مؤسساتنا تعتبر آراء الزبائن وتحليل الشكاوى الواردة من الزبائن مصادر مهمة لجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية وفي نظرنا هما يمثلان مفتاح نجاح المؤسسات، فمن خلال آرائهم يمكن معرفة ما يعجبهم بالمنتج الحالي وما لا يعجبهم ومعرفة مزايا منتج المنافس ومساوئه، وكل هذه المعلومات ستساعد المؤسسة على تحسين منتجها الحالي ليكون في مستوى توقعات الزبائن الحاليين والمرتبين وستتمكن أيضا من كسب رضاهم وولائهم، توسيع حصتها السوقية، رفع مركزها التنافسي وتحقيق أرباح كبيرة.

وكما نرى فإن هناك مؤسسات قليلة تقوم بتحليل منتجات المنافس، اللجوء إلى المكاتب المتخصصة وإلى وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة من أجل توسيع مصادر جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذا يؤكد لنا أنها تعمل على تقديم منتجات أفضل من منافسيها ودليل على أنها تملك حس الإبداع، التفوق، النجاح والتقدم للأمام ونحو الأفضل، وما يشد إنتباهنا أيضا أن هناك عدد كبير من مؤسساتنا لا تهتم بإجراء هذا التحليل مع أنها تنشط في قطاع صناعي والذي بطبيعته يتطلب إستثمار أموال ضخمة، ومع أنها تعلم أن المنافس يبقى دائما وإلى الأبد عدوها الذي يريد إخراجها من السوق، ولهذا فهي لا تستطيع أن تتجاهله بل يجب عليها معرفة منتجه ومكوناته ومعرفة القيمة التي يخلقها للزبون، ومعرفة أيضا النقائص الموجودة في منتجه وهذا ما يتيح لها إنتاج منتجات أفضل من منتجاته ولا تحتوي على هذه النقائص وستتمكن من جذب زبائنه وكسب إعجابهم.

### 20- أدوات اليقظة الإستراتيجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالأدوات المستخدمة في عملية اليقظة الإستراتيجية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-20): توزيع عينة البحث حسب أدوات اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 70% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم المقارنة المرجعية، 38% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم نموذج SWOT، 15% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم نموذج قوى التنافس الخمس لPorter، 8% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم طريقة السيناريوهات. في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة. من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية مؤسساتنا تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية والذي يتيح لها مقارنة نفسها مع منافسيها وهو يقوم مقام المرآة والتي من خلالها ترى المؤسسة نفسها وتكتشف مزاياها وعيوبها وهذا ما يتيح لها معرفة النقاط التي يجب دعمها لتحسين أدائها ليكون أفضل من منافسيها ورفع قدرتها التنافسية، ويتيح لها أيضا معرفة النقاط التي يجب القضاء عليها وهذا قبل أن يقوم المنافسون بإستغلالها في الحصول على ميزة تنافسية تمكنهم من توسيع حصصهم السوقية وهذا يكون على حساب الحصة السوقية التي تخص المؤسسة.

ولقد أكدت لنا مؤسسات قليلة إلى أنها تستخدم نموذج SWOT، ومع أن هذا العدد قليل إلا أننا من الجيد أن نجد مؤسسات تطبقه، فهذا دليل على أنها تملك تفكير إستراتيجي وتقوم بالتحضير والتخطيط للمستقبل وصنعه، كما أنها تعمل على تعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، تحديد و إستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتحديد أهم التهديدات التي تهدد بقاءها في المستقبل والعمل على تجنبها والتغلب عليها.

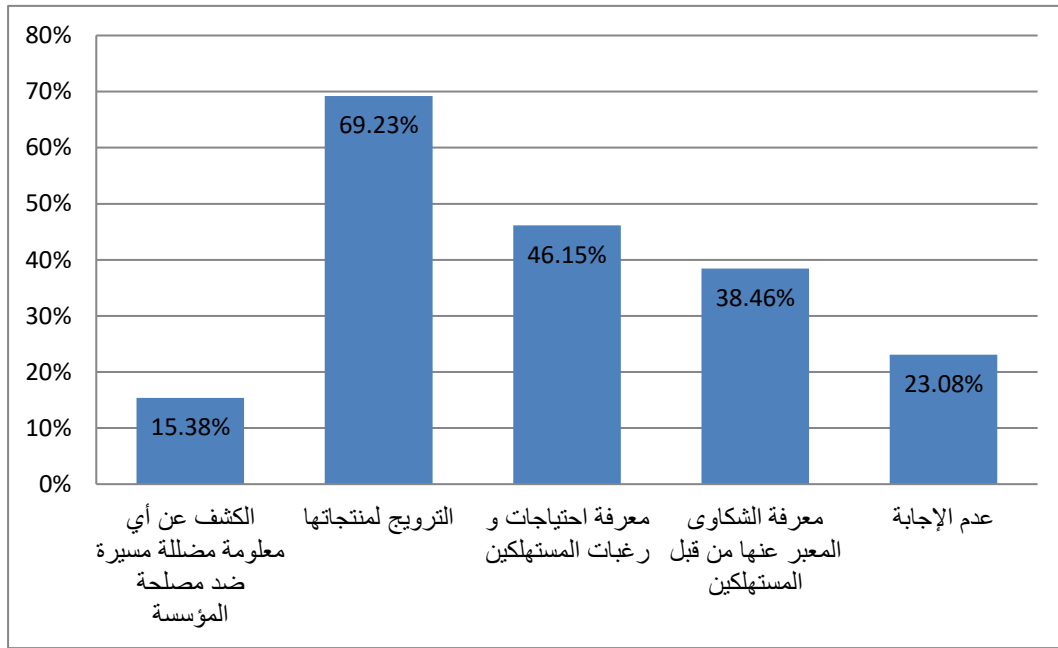
بالإضافة إلى أن هناك مؤسسات قليلة تستخدم نموذج القوى الخمس ل Porter وطريقة السيناريوهات، ومع أن هذا العدد قليل إلا أنه من الجيد أن نجد من يستخدم هذه الأدوات، فمؤدج Porter يسمح بمراقبة وفهم البيئة التنافسية والتي تتضمن القوى المهدة لبقائها، وبالنسبة لطريقة السيناريوهات فهي تسمح بوضع عدة خطط للإستعداد للتحديات المستقبلية ولتحقيق التطور والإستقرار في المستقبل.

## 21-أهداف إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالأهداف المرجو تحقيقها من إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي نبينها

في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-21): أهداف إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين أن 69% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي بهدف الترويج لمنتجاتها، و46% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم هذه المواقع بهدف معرفة إحتياجات ورغبات المستهلكين، 38% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم هذه المواقع بهدف معرفة شكاوى المستهلكين، و15% من المؤسسات محل الدراسة تستخدم هذه المواقع للكشف عن أي معلومات مضللة ومسيرة ضد مصلحة المؤسسة. في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

إن أغلبية مؤسساتنا تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي للترويج لمنتجاتها، وهذا يدل على أن مؤسساتنا أدركت أنه لضمان البقاء و النجاح وتوسيع حصتها السوقية وهذا في ظل العصر الذي تتواجد فيه والذي يعرف بعصر السرعة لابد من الإستعانة بالطرق التي تسمح بالوصول للمستهلك بسرعة والوصول لعدد أكبر من المستهلكين لإعلامهم بمميزات المنتج ولتقديم تخفيضات جديدة.

كما نلاحظ أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي لمعرفة شكاوى المستهلكين، وهذا ما يجعلنا نقول أن مؤسساتنا تضيع فرصة الإلمام بجميع شكاوي المستهلكين والتي كان تحقيقها في السابق أمرا صعبا للغاية وتضيع فرصة توفير المال والوقت والجهد، كما أن عدم التمكن من معرفة هذه الشكاوى بسرعة سيتيح للمنافسين فرصة أخذ مستهلكيها ولن تتمكن من الحصول على رضا جميع مستهلكيها، الحفاظ عليهم وكسب مستهلكين جدد.

ولقد أكدت لنا تقريبا نصف المؤسسات محل الدراسة أنها تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي لمعرفة حاجيات ورغبات المستهلكين، وهذا العدد في نظرنا يعتبر قليلا، فكون المستهلك هو سر وجود المؤسسة وبقائها وكونها متواجدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يعرف أيضا بعصر السرعة فكان الأجدر أن تستخدم جميع مؤسساتنا أسرع الطرق لمعرفة حاجاته ورغباته للقيام بتلبيتها بسرعة، وإذا إستمرت مؤسساتنا بتجاهل إستخدام هذه المواقع لمعرفة حاجات ورغبات المستهلكين فقد يؤدي بما هذا الأمر على المدى الطويل إلى فقدان مستهلكيها الحاليين وعدم التمكن من كسب المستهلكين المرتقبين وهذا سيكون حتما في صالح المنافس وستكون فرصة له لتوسيع قاعدته الجماهيرية.

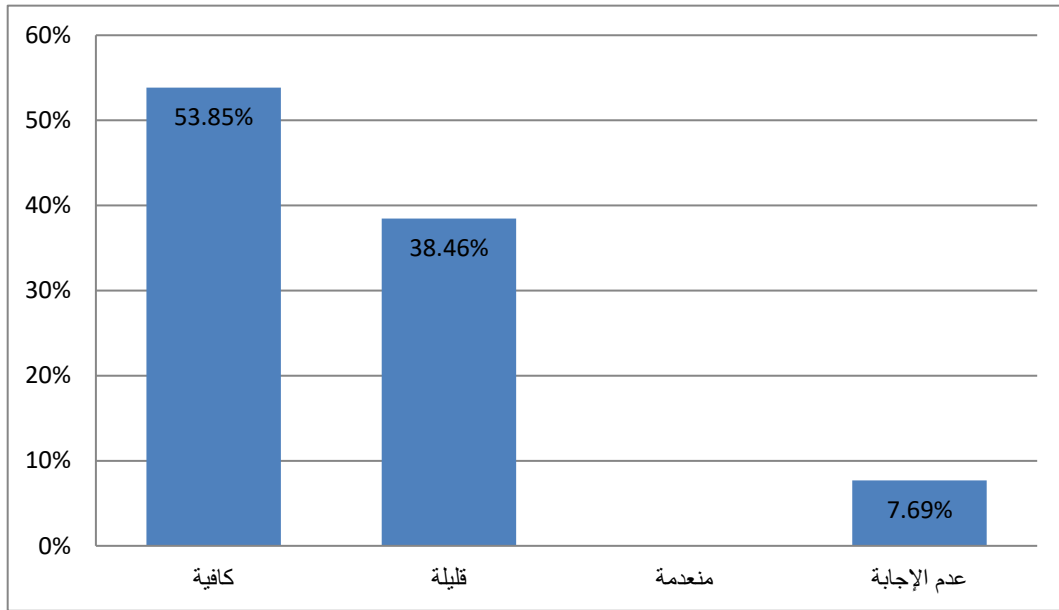
كما نلاحظ أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا التي تستخدم مواقع التواصل الإجتماعي للكشف عن أي معلومة مضللة ومسيرة ضد مصلحتها وهذا يدل على أن مؤسساتنا مازالت لم تدرك خطورة هذه المواقع على سمعتها وعلى مركز منتجاتها، خاصة وأن هذه الوسيلة أصبحت الأكثر إستخداما لدى الشباب وهذا ما يسرع من إنتشار المعلومة حتى وإن كانت هذه المعلومة مغلوطة، ولهذا يجب على مؤسساتنا أن تهتم بهذا الجانب مستقبلا.

### 22-مدى كفاية المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بالسؤال التالي: "هل المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول بيئتها الخارجية كافية؟" نوضحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (2-22): مدى كفاية المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

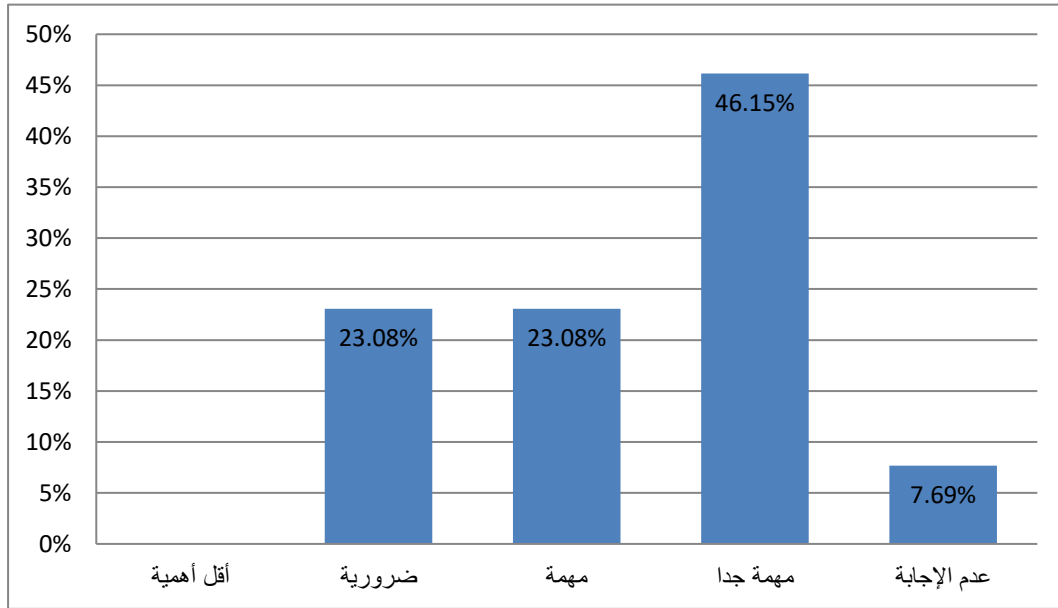
من الشكل يتبين لنا أن 54% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن المعلومات التي تمتلكها حول بيئتها الخارجية هي كافية، و38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذه المعلومات هي قليلة، في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن نصف المؤسسات محل الدراسة تفهم جيدا بيئتها الخارجية وهي تعي وتدرك أهمية هذه البيئة في إكتشاف فرص جديدة تمكنها من الحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد وتحسين مركز منتجها في السوق وتحقيق أرباح عالية على المدى المتوسط والطويل، كما أنها تدرك مدى خطورة هذه البيئة والتهديد الذي تشكله على بقائها وإستمرارها، وما نلاحظه كذلك أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا تملك معرفة قليلة حول بيئتها وهذا غير جيد وغير مقبول، فهي بهذه المعرفة ستكون غير محمية من الأزمات والمفاجآت السيئة، وكذلك ستضيع الفرصة المتاحة أمامها وستفتح المجال للمنافسين لإستغلالها، وبهذا تكون الفرصة قد تحولت إلى تهديد لها وقد تؤدي بها إلى فقدان بعض حصصها السوقية أو إلى الإفلاس والخروج من السوق.

### 23- أهمية المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة والتي تتعلق بأهمية المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-23): أهمية معلومات البيئة الخارجية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 46% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن المعلومات التي تخص البيئة الخارجية مهمة جدا، و23% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذه المعلومات مهمة، 23% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذه المعلومات ضرورية. في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

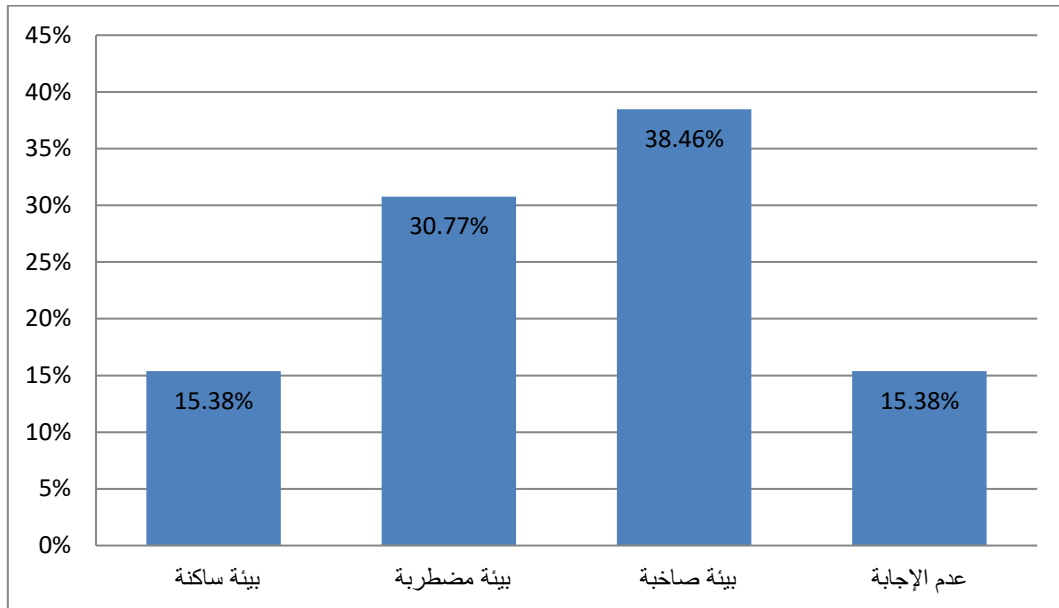
من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أنه تقريبا نصف المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن عملية جمع المعلومات حول البيئة الخارجية مهمة جدا وهذا يعني أنها تدرك مدى خطورة عدم التنبه وعدم التيقظ لما يجري في بيئتها الخارجية من تغيرات، وهي تدرك أيضا أن من خلال هذه المعلومات تكتشف آخر الابتكارات وتقوم بعملية الإبداع في الأساليب الإنتاجية، التسييرية والتسويقية، مما يتيح لها المحافظة على ميزة التكلفة أو ميزة التميز وتكتسب موقع تنافسي قوي.

كما أن تقريبا نصف المؤسسات محل الدراسة منقسم إلى قسمين، قسم يرى أن معلومات البيئة الخارجية مهمة فقط وليست في مستوى "مهمة جدا" والقسم الآخر يرى أن هذه المعلومات ضرورية فقط، ومن خلال هذه الإجابات نتأكد أن هذه المؤسسات لا تعلم أن هذه المعلومات قادرة على أن تؤدي بها إلى فقدان زبائنها الحاليين، عدم التمكن من كسب زبائن جدد وقد تمهد بقائها.

24-نوع بيئة المؤسسة:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بنوع بيئة المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-24): توزيع عينة البحث حسب نوع البيئة



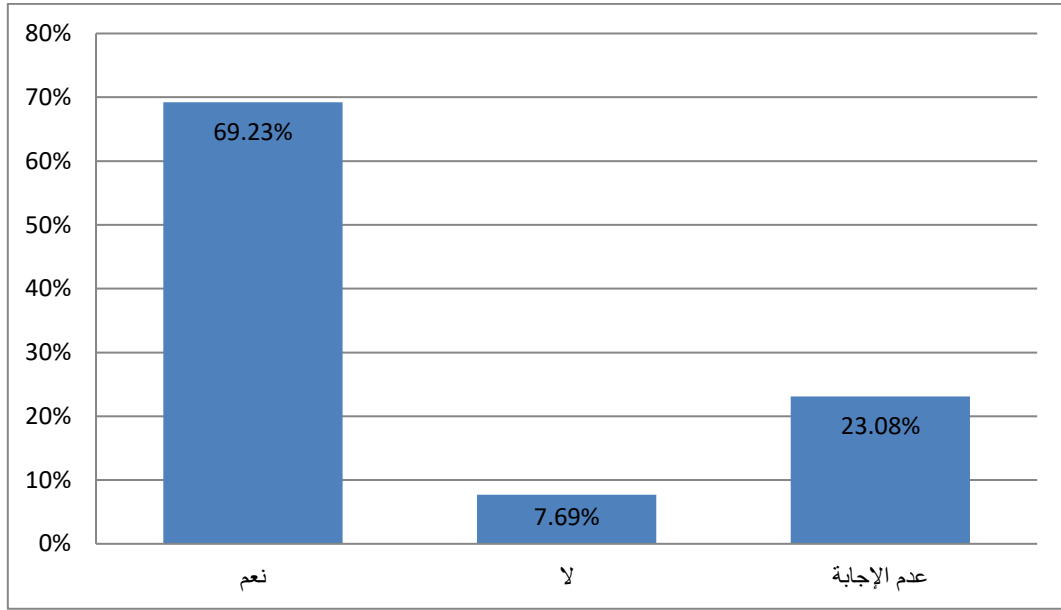
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة بيئتها ساكنة، 31% من المؤسسات محل الدراسة بيئتها مضطربة، و38% من المؤسسات محل الدراسة بيئتها صاخبة. في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة. من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تتواجد في بيئة غير مستقرة وشديدة التنافس، وفي رأينا فإن نوع بيئة مؤسساتنا هي السبب الرئيسي في إندفاعها نحو القيام باليقظة الإستراتيجية، فلما تكون بيئة المؤسسة صعبة وقاسية والبقاء فيها للأقوى يجب عليها أن لا تبقى مكتوفة الأيدي ويجب عليها التسلح بأدوات القوة للتصدي لأي هجوم يقوم به المنافس ولتكون مستعدة وقادرة على مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تحدث في البيئة الخارجية. ويجب أن نشير إلى أن معرفة المؤسسة لنوع بيئتها سيتيح لها البحث عن أفضل الطرق للتعامل معها وهذا حتى لا تؤثر عليها سلبيا.

## 25-مدى إدراك المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها:

إن الإجابات المتحصل عليها في الاستبيانات والمتعلقة بمدى إدراك المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-25): مدى إدراك المؤسسات لنقاط قوتها وضعفها



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من المؤسسات محل الدراسة تعلم نقاط قوتها وضعفها وتمثل هذه النسبة 69% ، كما نلاحظ أن هناك 8% من المؤسسات محل الدراسة لا تعلم نقاط قوتها وضعفها، في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

إن معرفة أغلبية مؤسساتنا لنقاط قوتها ونقاط ضعفها سيجعلها تعلم ما يميزها والنقائص التي تعاني منها والتي بدورها ستتيح لها تحديد أفضل الفرص التي تسمح بالحصول على أعلى أداء وعلى أعلى النتائج المالية والحصول على موقع تنافسي قوي، وتسمح كذلك بالقضاء على جميع النقائص والصعوبات والعلم بهذه النقائص دليل على أن مؤسساتنا تعرف جيدا ما يجب أن تفعله وما يجب عليها أن تحققه ودليل أيضا على أنها تعمل بشكل منظم ولا تعمل في تشتت وفي فوضى، فأحيانا تكون المؤسسة تملك أعلى التكنولوجيات وموارد مالية كبيرة وإذا كانت تعمل في فوضى فهي لن تحصل على أعلى النتائج.

كما أشارت لنا بعض المؤسسات إلى أنها لا تعلم نقاط قوتها وضعفها، وهذا الجهل سيمنعها من معرفة ما يميزها عن منافسيها وما يجذب الزبائن إليها، ولن تتمكن من معرفة الجوانب التي يجب زيادة الاستثمار فيها وهذا لتحقيق التفوق الدائم على المنافسين وللحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

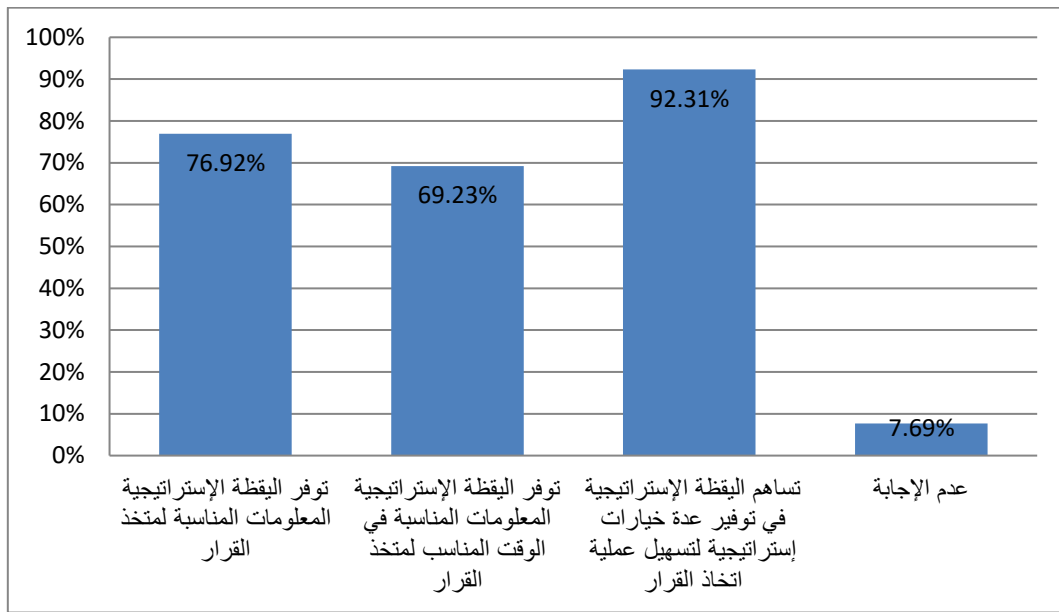
## الفصل الثاني ..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

إن عدم معرفة المؤسسة لنقاط الضعف سيؤدي بها إلى عدم معرفة النقائص التي تعاني منها والتي تمنعها من كسب ولاء زبائنها، والتي تعيقها في تحقيق هدف ريادة السوق وتمنعها من كسب موقع تنافسي قوي، وإذا إستمرت مؤسساتنا بتجاهل هذه النقائص وعدم العمل على معرفتها والقضاء عليها، فهي ستفتح المجال للمنافسين لإستغلالها وأخذ زبائننا الحاليين والمرتبين.

### 26- دعم اليقظة الإستراتيجية لعملية إتخاذ القرار:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات و المتعلقة بدعم اليقظة الإستراتيجية لعملية إتخاذ القرار نوضحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2-26): دعم اليقظة الإستراتيجية لعملية إتخاذ القرار



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن:

- 77% من المؤسسات محل الدراسة تؤيد العبارة التالية: "اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات المناسبة لمتخذ القرار".
- 69% من المؤسسات محل الدراسة تؤيد العبارة التالية: "اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار".
- 92% من المؤسسات محل الدراسة تؤيد العبارة التالية: "اليقظة الإستراتيجية توفر عدة خيارات إستراتيجية لتسهيل عملية إتخاذ القرار".
- 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

وكما نرى فإن هناك عدد معتبر من مؤسساتنا تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تقوم بتوفير المعلومات المناسبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب، ومن هنا نتأكد من أن اليقظة الإستراتيجية تدعم عملية إتخاذ القرار ومع أنها تعتبر مهمتها الأساسية والرئيسية والتي أنشأت من أجلها إلا أن أغلبية مؤسساتنا لم تقم بتأكيد هذا الدعم.

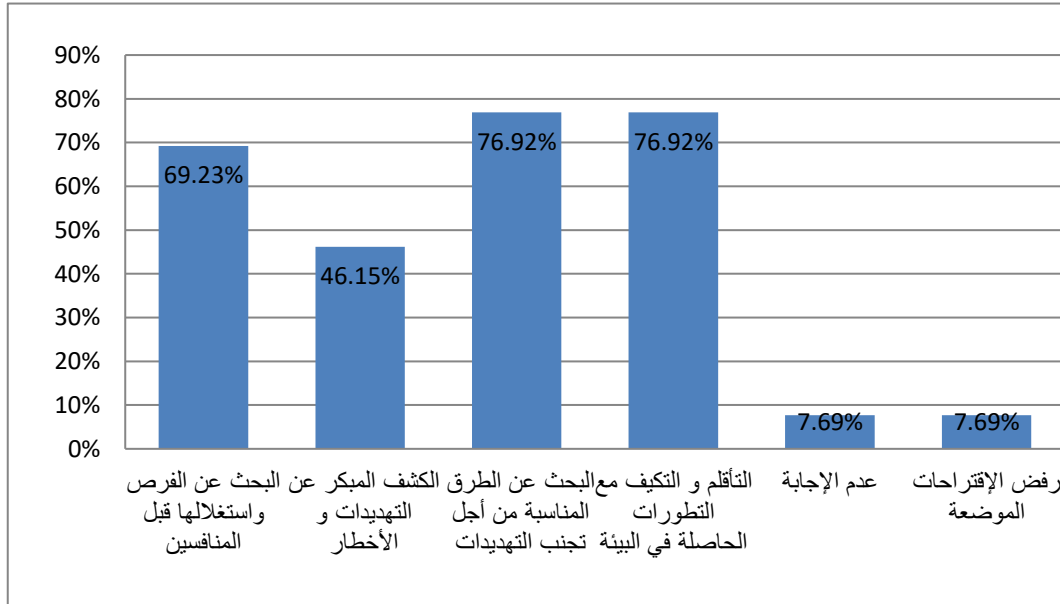
كذلك تؤكد لنا أغلبية مؤسساتنا أن اليقظة الإستراتيجية تقوم بفهم وتحليل البيئة الخارجية وجمع المعلومات المفيدة والمهمة والتي من خلالها يتم معرفة الفرص المتاحة في السوق، معرفة التهديدات التي تشكل خطر على بقاء وإستقرار وتطور المؤسسة، وعلى أساس هذه المعرفة تقوم بتحديد الإستراتيجيات المناسبة ومن ثم تقدمها لمتخذ القرار لتسهيل عليه عملية صنع القرار الجيد ولمساعدته على إختيار أفضل إستراتيجية والتي تتيح إستغلال أفضل الفرص، تجنب التهديدات وتمكنها من رفع القدرة التنافسية وتحقيق ما كان ينتظره ويرغب به الزبائن.

### 27- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إستغلال الفرص و تجنب الأزمات:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في إستغلال الفرص وتجنب الأزمات نبينها

في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2-27): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إستغلال الفرص وتجنب الأزمات



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 69% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بالبحث عن الفرص وإستغلالها قبل المنافسين، و77% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بالبحث عن الطرق المناسبة من أجل تجنب التهديدات وتقوم أيضا بالتأقلم و التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة، ونلاحظ أيضا أن 46% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف المبكر عن التهديدات والأخطار، و8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة. في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة رفضت كل الإقتراحات الموضوعة وبهذا فهي تؤكد بأن اليقظة الإستراتيجية لا تساهم في إستغلال الفرص وتجنب الأزمات.

وكما نرى فإن أغلبية مؤسساتنا تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية تقوم بالبحث وإستغلال الفرص قبل المنافسين، وهذا دليل على أن مؤسساتنا تبادر في إحداث التغيير لتحقيق التطور ومفاجأة منافسيها وهذا قبل أن يفاجئوها، وتعمل على التغلب على القوى التنافسية والتفوق عليهم، وتسهر على الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، توسيع حصصها السوقية وتقوية مركزها التنافسي.

كما أكدت لنا أغلبية المؤسسات محل الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على البحث عن الطرق المناسبة من أجل تجنب التهديدات وأيضاً تعمل على التأقلم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة، وهذا يدل على أن مؤسساتنا تعلم أنه من أجل البقاء والنجاح في عالم يشهد تطورات وتغيرات سريعة ومستمرة لا بد من جمع المعلومات حول التطورات التكنولوجية والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية بصفة عامة وإلا سوف تكون متأخرة عن الركب والذي سيجعلها تفقد زبائنها الحاليين، فهم سيتوجهون نحو شراء المنتج الذي يواكب تطورات العصر، ولما نقول فقدان زبائن يعني إنخفاض في المبيعات، إنخفاض في الحصة السوقية وفي هذه المرحلة سترتفع الحصة السوقية للمنافس والتي بدورها ستؤدي إلى إضعاف المركز التنافسي للمؤسسة.

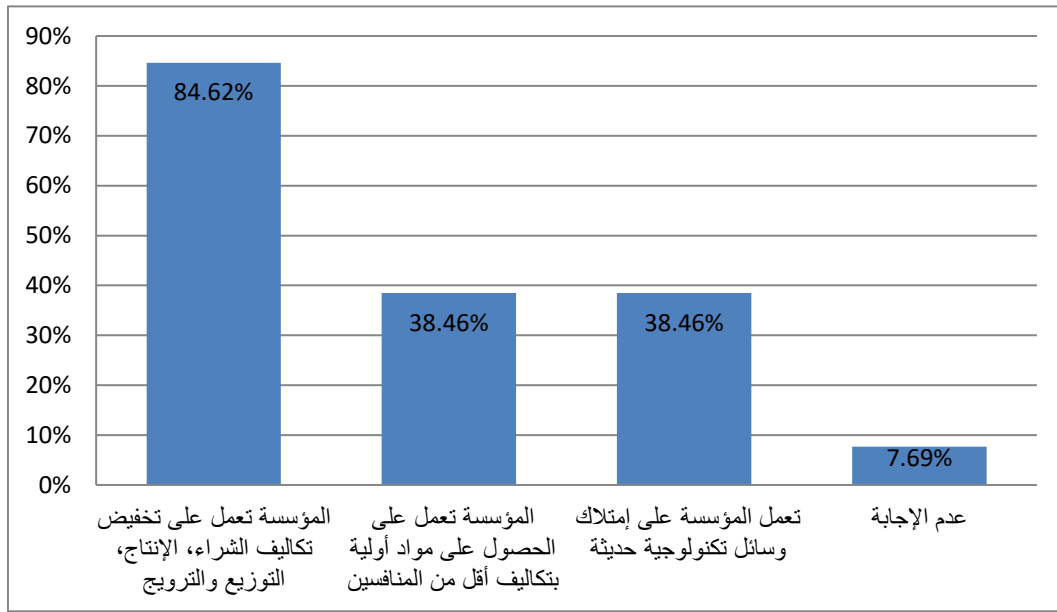
بالإضافة لما سبق فقد أشارت البعض من مؤسساتنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على الكشف المبكر عن التهديدات والأخطار، وبهذا نتأكد أن اليقظة الإستراتيجية هي نظام للإنذار المبكر والذي يقوم بمراقبة البيئة الخارجية وكشف المؤشرات المبكرة للتغيير فور ظهورها، الإنتباه لأية ملاحظة تستثير الإهتمام أو أية ملاحظة توحى بأن هناك حدث سيء سيأتي، ومن مميزات هذا النظام أيضا أنه يتيح للمؤسسة الوقت الكافي للتفكير في إيجاد الحلول للمشاكل المستقبلية و يتيح لها إستغلال الفرص المناسبة التي تجنب التهديدات المستقبلية، وعدم تأكيد أغلبية مؤسساتنا على قيام اليقظة الإستراتيجية بهذه المهمة والتي تعتبر مهمة أساسية ورئيسية وتأتي قبل مهمة مساعدة متخذ القرار في صنع قراره الإستراتيجي، فهذا يؤشر إلى أن هذه اليقظة لهذه المؤسسات أدائها

ليس عاليا وبهذا الأداء لن تتمكن من تحقيق أعلى النتائج المالية ولن تكون محمية من العواصف الفجائية والأزمات والمفاجآت السيئة.

## 28- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تخفيض التكاليف:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات والمتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في تخفيض التكاليف نبيها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-28): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تخفيض التكاليف



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن هناك 85% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تخفيض تكاليف الشراء، الإنتاج، التوزيع والترويج، و38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل للحصول على المواد الأولية بتكاليف أقل من المنافسين وكذلك تسمح بإمتلاك وسائل تكنولوجية حديثة تخفض التكاليف. في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تخفيض تكاليف الشراء، الإنتاج، التوزيع والترويج وهذا من أجل الحصول على ميزة في التكلفة تتفوق بها على المنافسين وتمكنها من طرح سعر أقل من سعرهم مما يمكنها من المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، ولقد أشارت إلينا إحدى المؤسسات محل الدراسة إلى أن السعي وراء تخفيض التكلفة لا يعني بتاتا السماح بتخفيض جودة المنتج.



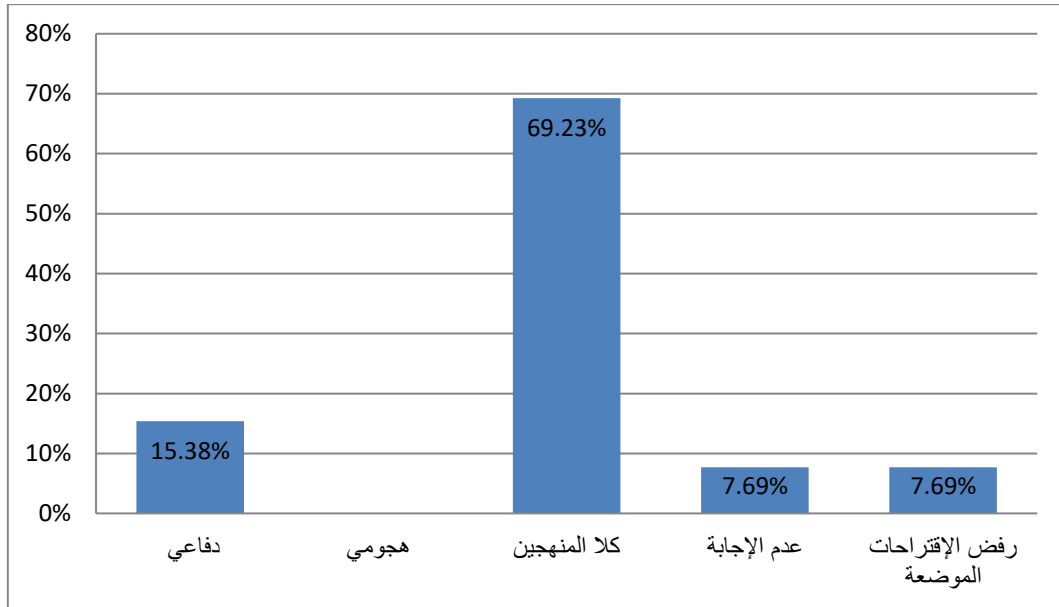
## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

ولقد أشار عدد قليل من مؤسساتنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على إمتلاك وسائل تكنولوجية حديثة، ولكن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تتواجد في بيئة شديدة التنافس وغير مستقرة وكونها تنشط في قطاع صناعي والذي بطبيعته يتطلب إستثمار أموال ضخمة، فهي مطالبة جميعها بإمتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من الحصول على ميزة التكلفة ومواكبة تطورات العصر ويمكن أن تعمل كحاجز يمنع دخول منافس جديد إلى السوق والذي يعتبر دخوله مهددا لحصصها السوقية وبقائها.

### 29-منهج اليقظة الإستراتيجية:

يمكن إظهار إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بمنهج اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-29): توزيع عينة البحث حسب منهج اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة تتبع المنهج الدفاعي و69% من المؤسسات محل الدراسة تتبع كلا المنهجين الدفاعي والهجومي، 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة، في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد قامت برفض كل الإقتراحات الموضوعة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن اليقظة الإستراتيجية في أغلبية مؤسساتنا تتبع المنهج الهجومي والدفاعي، وهذا يدل على أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على إحداث التغيير ومفاجأة المنافسين وهذا قبل أن يفاجئوا المؤسسة وتساهم في الإبداع وتطوير

## الفصل الثاني.....الجانِب التطبيقِي لليقظة الإستراتيجية

المنتجات لتقديمها للزبون بجودة جيدة وبأسعار تناسب قدراته الشرائية وهذا حتى لا ينتقل للمنافسين ولكسب زبائن جدد وتوسيع حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي.

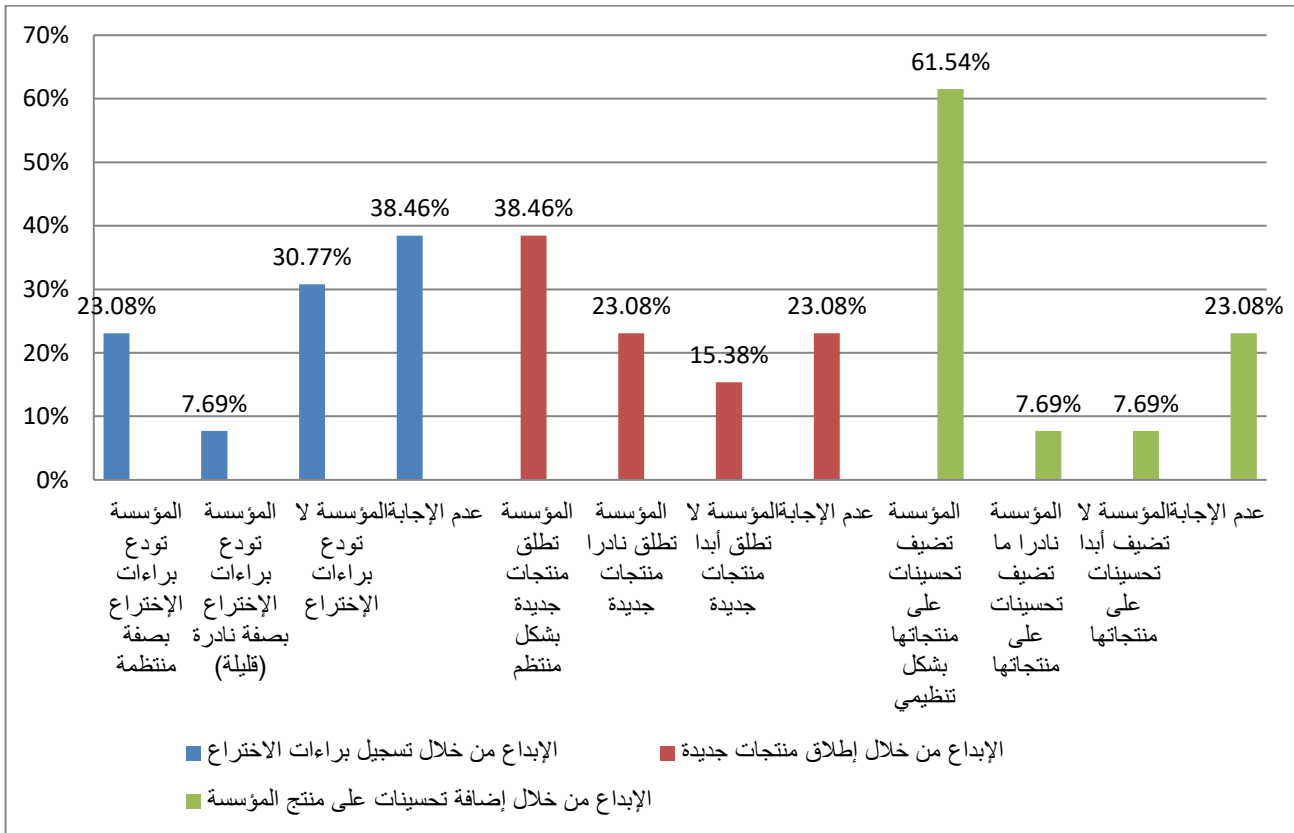
وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لما تختار إستراتيجية الهجوم على منافس ما، فهي في نفس الوقت تتبع إستراتيجية الدفاع، فهذا الهجوم الذي تقوم به تريد منه الدفاع عن مركز منتجها وعن حصتها السوقية.

ولقد أكد لنا عدد قليل من مؤسساتنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية الخاصة بما تتبع فقط المنهج الدفاعي ، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تطبق اليقظة السلبية والتي تكتفي بمعرفة ما يجري في البيئة الخارجية من تطورات بهدف التكيف والتأقلم معها لتحقيق هدف البقاء، ولا تقوم بالمبادرة لإحداث التغيير في بيئتها ومفاجأة منافسيها ولا تقوم بالبحث عن الفرص للتفوق والتميز عنهم.

### 30-الإبداع في المؤسسة:

إن الإجابات المتحصل عليها في الإستبيانات و المتعلقة بعملية الإبداع في المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-30): الإبداع في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن هناك مؤسسات قليلة تودع براءات الإختراع بصفة منتظمة، وهناك نسبة ضعيفة من المؤسسات محل الدراسة تودع براءات الإختراع بصفة نادرة، وحتى وإن كان العدد قليلا إلا أنه مهم ولا يستهان به، فعملية تقديم براءات الإختراع صعبة جدا، فهي تتطلب بحث، تطوير، تكاليف مالية وكفاءات عالية المستوى، والمؤسسة التي تقوم بهذه العملية تكون قد حققت إنجازا كبيرا وعظيما، وبالنسبة لمميزات هذه العملية نذكر: القانون يحميها وبهذا لن يتمكن المنافسون من تقليدها، الحصول على ميزة تنافسية دائمة، خلق قيمة مضافة للزبائن وتحقيق مركز قادة السوق.

ومن خلال الشكل نلاحظ أيضا أن هناك نسبة متوسطة من مؤسساتنا تطلق منتجات جديدة بشكل منتظم، وهذا دليل على أن مؤسساتنا تعلم وتدرك أنه من أجل ضمان البقاء والنجاح في عالم اليوم والذي لا يرحم لابد من تبنى إستراتيجية الإبداع لإنتاج منتجات جديدة تمكنها من خلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمرقبين وتتفوق بها على المنافسين، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتطورة وتكسب رضاهم وولائهم، كما تتمكن من الحصول على موقع تنافسي قوي.

بالإضافة إلى أن البعض من مؤسساتنا نادرا ما تطلق منتجات جديدة وهناك من لا يطلق أبدا منتجات جديدة مع أنها تعيش في عالم يتغير ويتطور بسرعة وباستمرار ومعه كذلك تتغير وتتطور حاجات ورغبات الزبائن، وإن لم تتماشى هذه المؤسسات مع هذه التحولات وتبقى وتتنبه لما يجري من حولها وإذا لم تقم بإنتاج منتجات جديدة وبقيت معتمدة فقط على المنتجات الحالية، فقد تفقد زبائنها الحاليين وقد لا تبقى في السوق مطولا.

ويظهر لنا الشكل أيضا أن هناك عدد معتبر من مؤسساتنا تقوم بإضافة تحسينات على منتجاتها بشكل تنظيمي، وهذا دليل على أن مؤسساتنا تدرك وتعلم أنه للنجاح في ظل بيئة غير مستقرة وتشهد تطورات بصفة دائمة ومفاجئة لابد من إختيار طريق التغيير وعدم البقاء بإنتاج نفس المنتجات على الدوام لأن هذا سيؤدي بها إلى خسارة زبائنها الحاليين، عدم كسب زبائن جدد وستعرض للإفلاس وستمنح فرصة لمنافسيها للتفوق عليها وأخذ حصصها السوقية وإزاحتها من السوق.

كما أن هناك بعض المؤسسات محل الدراسة نادرا ما تضيف تحسينات على منتجاتها والبعض الآخر لا يضيف أي تحسينات، ومن الجيد أن نجد فقط عدد قليل جدا من مؤسساتنا لا تهتم بإضافة تحسينات على منتجاتها وتصرفها هذا يدل على أنها لا تدرك خطورة البقاء في إنتاج نفس المنتجات وبدون تغيير وهذا في ظل بيئة ديناميكية وتشهد تغيرات مستمرة، بالإضافة إلى أن حاجات ورغبات الزبائن هي الأخرى تعرف تطور دائم.

## الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

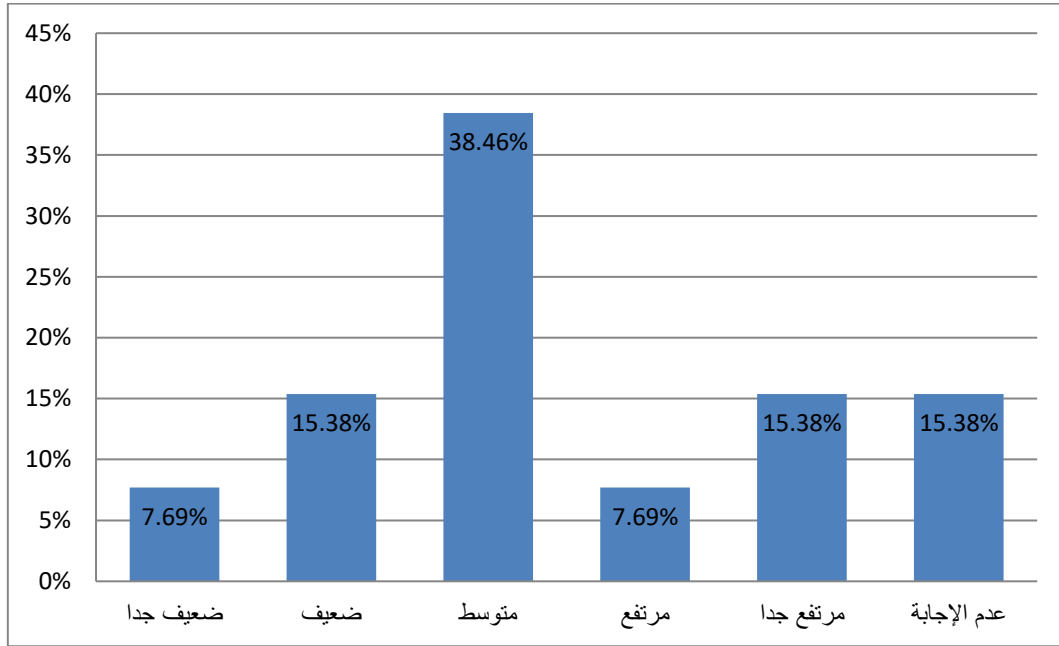
وما شد إنتباهنا من خلال هذا التحليل هو وجود عدد كبير من مؤسساتنا لا تتوجه نحو القيام بعملية إختراع شيء جديد أو إنتاج منتجات جديدة وقد يرجع السبب إلى أنها تأخذ وقتا وتكلف أموالا وكفاءات عالية المستوى، ولكنها تتوجه نحو القيام بعملية إضافة تحسينات على المنتجات الحالية وقد يرجع السبب إلى أنها تأخذ وقتا وجهدا وتكلفة أقل مقارنة بالعملتين السابقتين.

وما يمكن قوله بصفة عامة وبإختصار هو أن هناك عدد معتبر من مؤسساتنا تقوم بعملية الإبداع، وهي بهذا العمل يتأكد لنا أنها في حالة يقظة وغير نائمة وتعمل على إحداث التغيير من أجل تحقيق أهدافها، وهي لا تترك مستقبلها للصدفة بل تعمل من أجل التقليل من حالة اللايقين والمخاطر الطاغية على المستقبل.

### 31-درجة دعم الإدارة العامة لقسم اليقظة الإستراتيجية:

يمكن إظهار إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بدرجة دعم الإدارة العامة لقسم اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (31):درجة دعم الإدارة العامة لقسم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة تؤكد أن الإدارة العامة تدعم قسم اليقظة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة جدا، 8% من المؤسسات محل الدراسة ترى أن هذا الدعم هو في الدرجة المرتفعة، 38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذا الدعم هو في الدرجة المتوسطة، 15% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذا الدعم هو في الدرجة

## الفصل الثاني.....الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

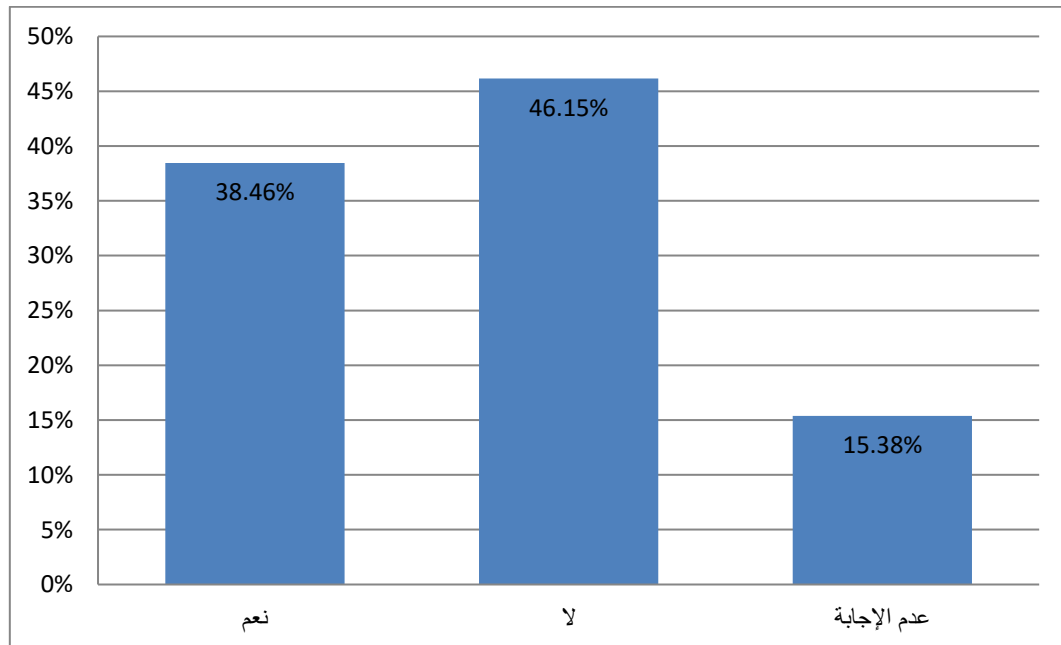
الضعيفة، بالإضافة إلى أن 8% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن هذا الدعم هو في الدرجة الضعيفة جدا. في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن إدارة بعض مؤسساتنا تدعم قسم اليقظة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة جدا والبعض الآخر يدعمها بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا التي تقوم بتحفيز المتقطين وتشجيعهم وتوفير لهم كل الظروف من أجل أداء جيد لعملهم، وهذا بلا شك سيساهم في الرفع من جودتها وإضافة قيمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية. وما نلاحظه كذلك هو وجود عدد معتبر من مؤسساتنا والذي يمثل النسبة 62% تدعم قسم اليقظة الإستراتيجية بالدرجات التالية: متوسط، ضعيف وضعيف جدا، وهذا الدعم يعتبر غير كافي ولا يناسب الأهمية والمكانة التي تكتسبها اليقظة الإستراتيجية، فهي تتعلق بمستقبل المؤسسة وتتم بإبذارها مسبقا بأي خطر أو تهديد سيقع مستقبلا، تقليل عدم اليقين في القرارات الإستراتيجية، البحث الدائم عن أفضل الطرق لتطوير المؤسسة نحو الأفضل ولكسب رضا وولاء الزبائن على المدى المتوسط والطويل، بالإضافة إلى أنها تتم بتقوية مركزها التنافسي.

### 32-مدى إعتتماد اليقظة الإستراتيجية على المساعدة الخارجية:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بمدى إعتتماد اليقظة الإستراتيجية على المساعدة الخارجية نظهرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-32): مدى إعتتماد اليقظة الإستراتيجية على المساعدة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

## الفصل الثاني ..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

من الشكل يتبين لنا أن 38% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعتمد على المساعدة الخارجية، و46% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية لا تعتمد على المساعدة الخارجية. في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

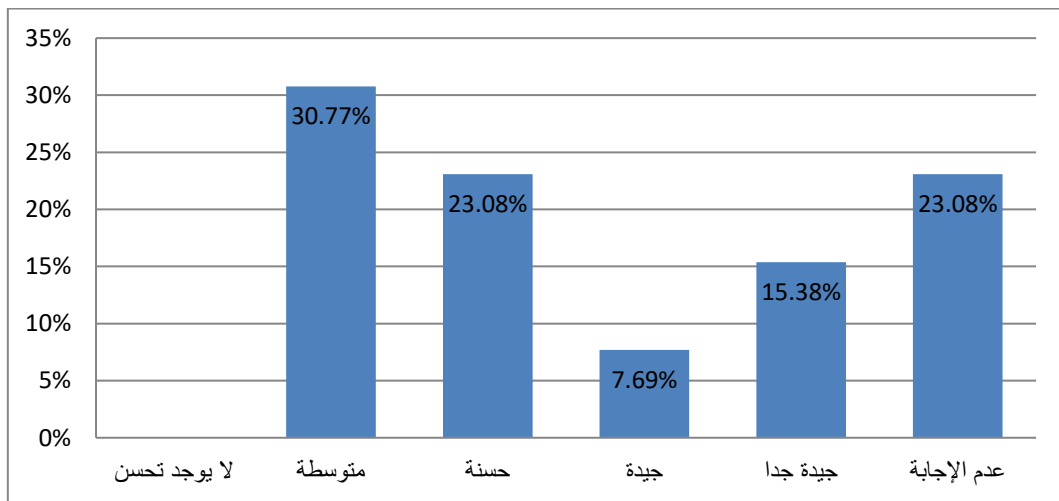
من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن هناك عدد ليس بالقليل من مؤسساتنا تستعين بخبراء خارجيين مختصين في مجال اليقظة الإستراتيجية وهذا ما يتيح لها بتطبيقها بشكل جيد وفعال، فهم مقارنة بالمؤسسة لديهم خبرة و كفاءات عالية وهذا بحكم أن نشاطهم الأساسي هو القيام باليقظة الإستراتيجية، كما أنهم يتعاملون مع منافسي المؤسسة ومع العديد من المؤسسات وهذا ما يتيح للذي يلجأ إليهم الحصول على معلومات مفيدة لإتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة المتوسطة والطويلة الأجل، أما المؤسسة فلديها نشاط معين تؤديه واليقظة الإستراتيجية تعتبر فقط وظيفة أساسية موجودة في هيكلها التنظيمي، ولهذا فخيرتها وخبرة المختصين الخارجيين ليست متقاربة بل خبرة المختصين تعتبر أوسع وأشمل.

كما نلاحظ أيضا أن هناك تقريبا نصف مؤسساتنا لا تعتمد على المساعدة الخارجية للقيام باليقظة الإستراتيجية ويمكن أن يرجع السبب في رأينا هو التكلفة الكبيرة لهذه المساعدة أو بسبب أنها لا تحتاج إليها فهي تملك متيقظين لديهم كفاءة عالية.

### 33-وضعية الحصة السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بوضعية الحصة السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية نظهرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-33): وضعية الحصة السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 15% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية جيدة جدا، 8% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد هذا التطبيق جيدة، 23% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد هذا التطبيق حسنة، 31% من المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد هذا التطبيق متوسطة. في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

إن وجود مؤسسات تؤكد أن وضعية حصتها السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية جيدة جدا وجيدة، فهذا دليل على أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة، زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية، كما تساهم في تلبية حاجات ورغبات الزبائن، المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

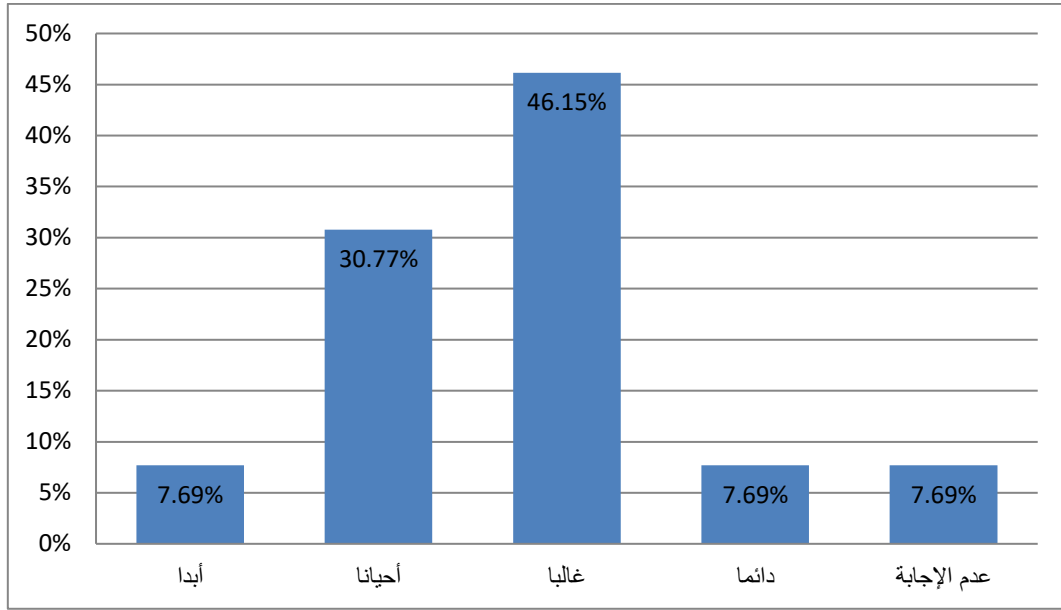
كما نلاحظ أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية حسنة، إلا أن عدد قليل من مؤسساتنا تشير إلى أن وضعية حصتها السوقية بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية متوسطة، ولما نقارن هذه المعطيات مع التي أشارت إلى الدرجة الجيدة والجيدة جدا، فيمكن القول أن هذه اليقظة أدائها ضعيف وليس في المستوى المطلوب وغير مرضي وبلا شك سيتأثر كذلك أداء المؤسسة ككل وسيكون ضعيفا، وبهذا الأداء لن تتمكن من رفع قدرتها التنافسية ولن تتمكن من الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، تحقيق أهدافها المستقبلية، توسيع حصتها السوقية والحصول على موقع تنافسي قوي.

وما يمكن الخروج به كنتيجة هنا هو أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في رفع الحصة السوقية للمؤسسة.

### 34-مدى إتباع المؤسسة لإستراتيجية معينة:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بمدى إتباع المؤسسة لإستراتيجية معينة نظهرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-34): مدى إتباع المؤسسة لإستراتيجية معينة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بشكل دائم بوضع إستراتيجية معينة، 46% من المؤسسات محل الدراسة تقوم بوضعها في غالب الأحيان، والنسبة 31% من المؤسسات محل الدراسة تؤكد على أنها أحيانا ما تضع إستراتيجية معينة، أما النسبة 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد أشارت إلى أنها لا تعتمد أي إستراتيجية. في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك عدد ضعيف من مؤسساتنا تقوم بوضع إستراتيجية معينة بصفة دائمة، وحتى وإن كان العدد قليلا إلا أنه من الجيد أن نجد مؤسسات تفكر في مستقبلها وتملك نظرة بعيدة المدى و تملك رؤية تريد تحقيقها مستقبلا، وهي لا تترك مستقبلها للمجهول بل تخطط له وتحضر له وتصنعها وهي واعية ومدركة بأن الإستراتيجية هي الأداة المناسبة التي توضح وتنور لها الطريق الذي يجب أن تسلكه مستقبلا والتي تمكنها من الإستغلال الأمثل للموارد، إستغلال أفضل الفرص، تجنب التهديدات وتحديد الأنشطة ذات الأولوية والتي يجب أن تزاو لها مستقبلا، وتمكنها أيضا من تحقيق الأهداف التي قامت بوضعها ولتحقيق البقاء، التطور والإستمرار في المستقبل والذي يحمل معه الكثير من المخاطر والتحديات وهذا بسبب العولمة وبسبب إبرام الجزائر لإتفاقية مع الإتحاد الأوروبي والتي تخص إقامة منطقة حرة للتجارة، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات دخلت في كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة وكل ما يقوم به الأفراد حتى أن جامعتنا اليوم أصبحت تشتغل بصفر



ورقة، كما أن الزبون أصبح ذكيا عند قيامه بإتخاذ قرار الشراء، فهذه التكنولوجيا وفرت لديه كم هائل من المعلومات حول خصائص جميع المنتجات المتواجدة في السوق.

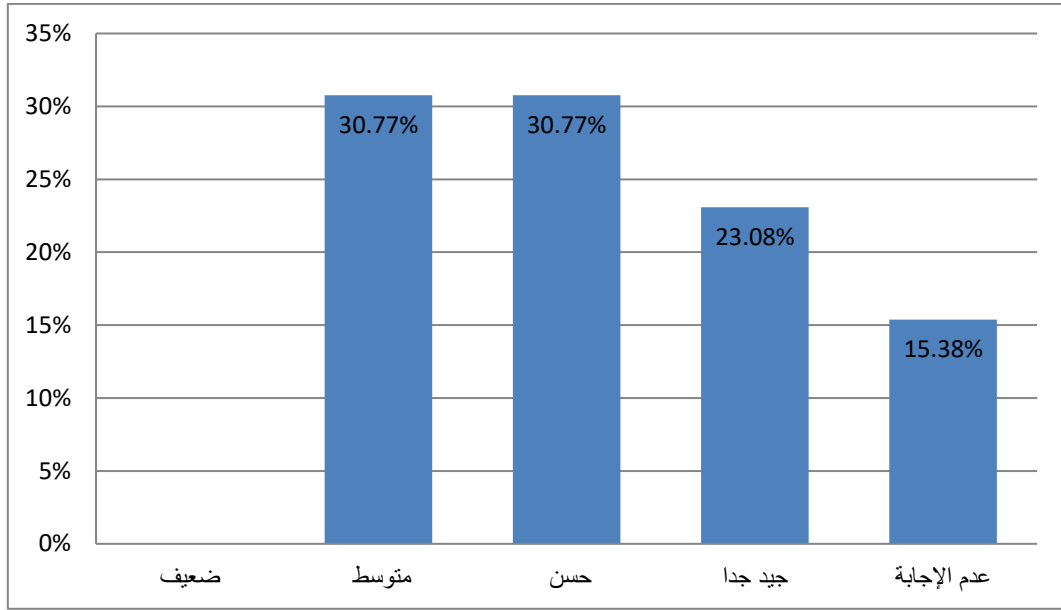
وإشارة تقريبا نصف مؤسساتنا إلى أنها تقوم بوضع الإستراتيجية في غالب الأحيان، فهذا دليل على أنها ليست ذكية بما يكفي وكان الأجدر بها أن تقوم بوضعها بصفة دائمة وهذا تماشيا مع الأهمية التي تكتسبها الإستراتيجية في عالم اليوم، ومع هذا لما نرى عددا كبيرا من مؤسساتنا يهتم بها بهذا القدر فنحن متفائلين لهذا المستوى الثقافي الذي تملكه وما هو إلا دليل على أنها تعلم أنها الأداة المناسبة لمواجهة الظروف البيئية الصعبة وتحديات المستقبل ودليل كذلك على إرادتها القوية للنجاح، التطور والإستقرار مستقبلا.

ولقد أشارت مؤسسات قليلة إلى أنها أحيانا ما تضع إستراتيجية وهناك من لا تضع أي إستراتيجية، وهذا الأمر غير مقبول ولا يمكن أن يصدق، فكيف يمكن لمؤسساتنا أن لا تضع إستراتيجية ترشدها وتدلها على الطريق الصحيح الذي يجب أن تسلكه مستقبلا، وتسمح لها كذلك بتحديد ما يجب فعله حاضرا لتحقيق أهدافها، الدفاع عن حصتها السوقية وعن مركزها التنافسي، تحقيق ما يتوقعه وما ينتظره الزبائن منها والتمكن من التغلب على التهديدات البيئية، وعدم وجودها وهذا في ظل بيئة تعرف تغيرات وتطورات سريعة ومستمرة وتشهد منافسة حادة وقوية سيؤدي بها إلى الضياع و تشتيت قوتها وبهذا ستكون سهلة المنال لمنافسيها لأخذ حصصها السوقية وإخراجها من السوق.

### 35-درجة دعم اليقظة الإستراتيجية للقدرة التنافسية للمؤسسة:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بدرجة دعم اليقظة الإستراتيجية للقدرة التنافسية نظهرها في الشكل التالي:

الشكل (2-35): درجة دعم اليقظة الإستراتيجية للقدرة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل نلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية ترفع من قدرتها التنافسية بدرجة تتراوح ما بين حسنة-جيد جدا، كما أن عدد قليل من المؤسسات محل الدراسة والذي يمثل النسبة 31% فقد أكد لنا أن اليقظة الإستراتيجية ترفع من القدرة التنافسية بدرجة متوسطة، في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة. إن تأكيد نصف مؤسساتنا بأن اليقظة الإستراتيجية ترفع من قدرتها التنافسية بدرجة حسنة وجيد جدا، فهذا دليل على أن اليقظة الإستراتيجية تؤدي عملها بشكل جيد ودليل أيضا على أنها أداة مهمة تستخدمها المؤسسة لمواجهة المنافسة المحلية والدولية الشرسة والتي لا ترحم أحد، وتستخدمها أيضا لضمان البقاء في هذا العالم والذي يشهد تحولات سريعة ومستمرة خاصة في الجانب التكنولوجي.

إن تمكن المؤسسة من رفع قدرتها التنافسية سيجعلها قوية وستكون قادرة على المعركة والقتال مع المنافسين وإثبات الذات، وستتمكن من فتح أسواق جديدة لم يتمكن المنافسون من الدخول إليها، وما يمكن قوله أيضا هو أن الإهتمام برفع القدرة التنافسية يعتبر مفتاح رئيسي لنجاح المؤسسات، لبقائها، إستمرارها، تطورها وتوسعها.

وإشارة مؤسساتنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تدعم قدرتها التنافسية فهذا يؤكد لنا أنها سلاح إستراتيجي وتنافسي تستخدمه مؤسساتنا للهجوم على المنافس، الحفاظ والدفاع عن حصتها السوقية وللتغلب على التهديدات البيئية من مثل: المنافسون

## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي لليقظة الإستراتيجية

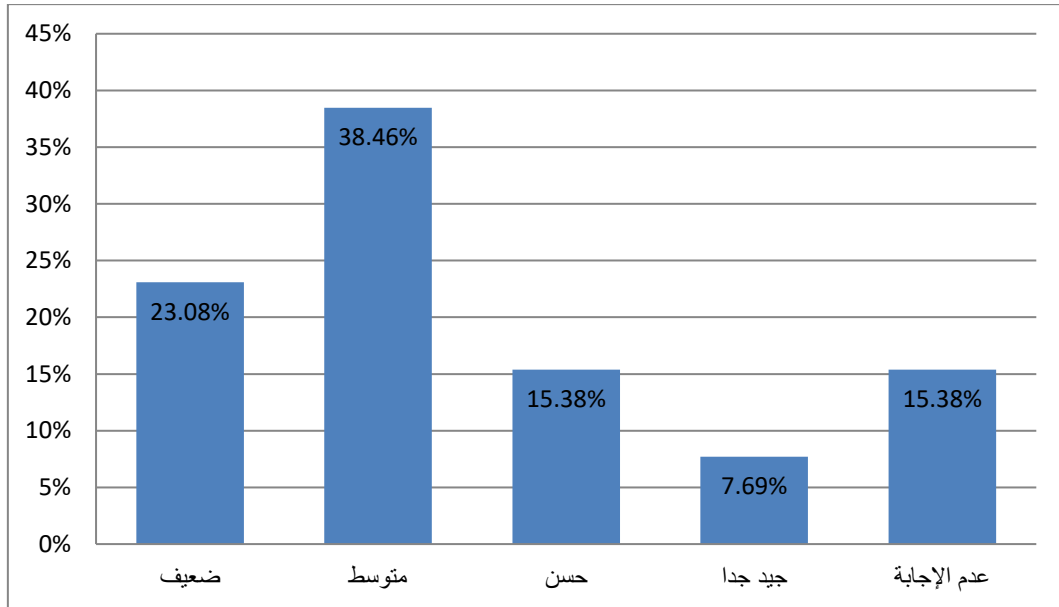
المباشرون والداخلون الجدد، الزبائن، الموردون، المنتجات البديلة، ويستخدم أيضا لكسب مركز الرائد في السوق والذي يتيح لها السيطرة على السوق بمنتجاتها، التحكم في الأسعار وقيادة السوق.

كما أن إشارة مؤسسات قليلة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تدعم قدرتها التنافسية بدرجة متوسطة، فهذا يعني أن هذه اليقظة لا تؤدي عملها بشكل جيد ولا تحقق الأهداف المستقبلية للمؤسسة ولا تحقق النتائج المرجوة منها، ويمكن أن يرجع سبب هذه النتائج الضعيفة إلى أنها لا تتوفر على الوسائل المادية، البشرية والمالية الكافية لأداء ما هو مطلوب.

### 36-تقييم مستوى اليقظة الإستراتيجية:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بتقييم مستوى اليقظة الإستراتيجية نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-36): تقييم مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 23% من المؤسسات محل الدراسة ترى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية يتراوح ما بين حسن-جيد جدا، 38% من المؤسسات محل الدراسة ترى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية متوسط، 23% من المؤسسات محل الدراسة ترى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية ضعيف. في حين أن 15% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

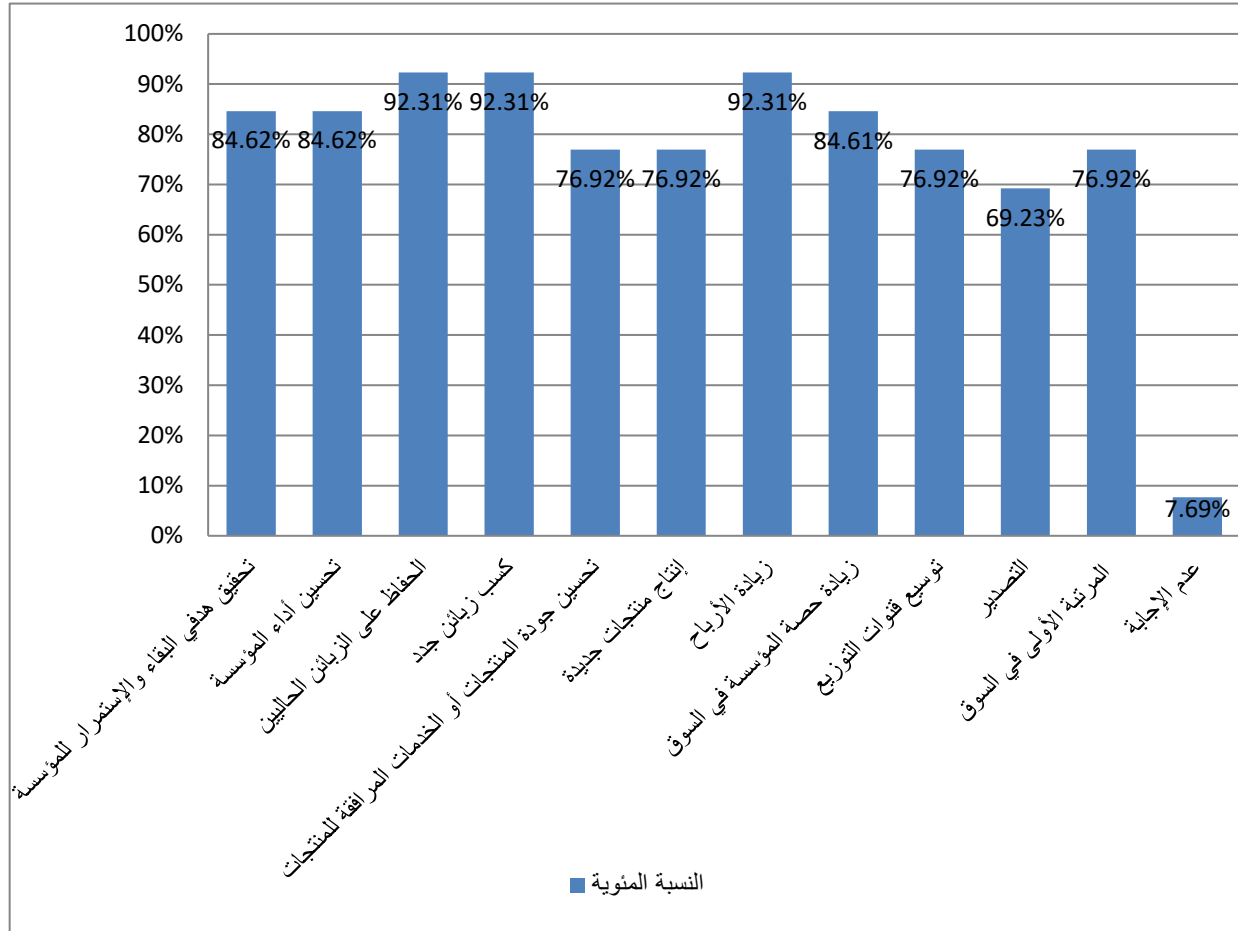
من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك مؤسسات قليلة تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية ذو مستوى عالي ويقوم بالعمل المطلوب والمرجو منه كالتخطيط الجيد للمستقبل والإستعداد لتحدياته، إنتاج معلومات إستراتيجية مفيدة تساعد على إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية التي تضمن الحصول على ميزة تنافسية وتضمن النمو، الإستمرار والإستقرار للمؤسسة في المستقبل. كما نلاحظ أن هناك مؤسسات قليلة تشير إلى أن مستوى اليقظة الخاصة بها حسن وهذا يعني أنها تقوم بأداء عملها بشكل مقبول ولكن ليس في المستوى الجيد والذي عنده تحقق أفضل النتائج.

ونلاحظ كذلك أن هناك عدد معتبر من مؤسساتنا يقيم عمل اليقظة الإستراتيجية في المستوى المتوسط والضعيف، وهذا يدل على أن هذه اليقظة لا تؤدي عملها بشكل جيد ولا تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وتقوم بإنتاج معلومات ذات جودة منخفضة والتي حتما ستؤدي إلى عدم إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية ولن يتم تحقيق التطور، النجاح والتميز عن المنافسين ولن تضمن البقاء وهذا في ظل بيئة تشهد تغيرات وتطورات سريعة ومستمرة سواء كان ذلك على المستوى الإقتصادي، الإجتماعي، التكنولوجي، السياسي، الثقافي،.....إلخ.

### 37- أولويات رؤساء المؤسسات:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بأولويات رؤساء المؤسسات نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-37): أولويات رؤساء المؤسسات



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن:

-العبارات التالية: "تحقيق هدي البقاء و الإستمرار، تحسين أداء المؤسسة، زيادة حصة المؤسسة في السوق " تمثل أولويات لرؤساء المؤسسات محل الدراسة. 85% من المؤسسات محل الدراسة.

-العبارات التالية: " الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، زيادة الأرباح " كلها تمثل أولويات لرؤساء 92% من المؤسسات محل الدراسة.

-العبارات التالية: " تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات، إنتاج منتجات جديدة، توسيع قنوات التوزيع، المرتبة الأولى في السوق " كلها تمثل أولويات لرؤساء 77% من المؤسسات محل الدراسة.

- التصدير يمثل أولوية لرؤساء 69% من المؤسسات محل الدراسة.

-في حين أن 8% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

من الجيد أن نجد أن أغلبية مؤسساتنا تضع أولويات للعمل على أساسها، وهي تعتبر كحجر أساس تضعه لتنوير الطريق المستقبلي، فإذا لم تحدد المؤسسة ما هو أولوي وما هو ثانوي فقد تحقق الثانوي وتهمل الأولويات وقد يكلفها هذا الأمر التعرض للأزمات المفاجئة، الإفلاس والخروج من السوق، كما أن تحديد الأولويات سيمكنها من معرفة النقاط الأقل أهمية والتي يجب عدم التركيز عليها ومعرفة النقاط الأساسية والمهمة التي يجب التركيز عليها والتي ستكون كالحصن الذي يحميها من التشتت ومن بعثرة نقاط قوتها.

حتى تتمكن المؤسسة من تحديد الإتجاه الصحيح الذي تسير عليه، فهي مجبرة على معرفة باستمرار أين هي الآن بمعنى آخر تحديد مستوى أدائها الحالي ومركزها التنافسي ومعرفة أيضا أين تريد الوصول بمعنى آخر تحديد أهدافها وأولوياتها بالمستقبل. إن قيام أغلبية مؤسساتنا بتحديد الأولويات التي يجب القيام بها في المستقبل، فهذا دليل على أن لديها مستوى ثقافي جيد ولديها وعي كافي ومتيقظة وفضة لخطورة بيئتها التنافسية والخارجية بصفة عامة ودليل أيضا على أنها تدرك أهمية التحضير للمستقبل والذي يعرف عنه أنه غامض ويحمل أزمات ومخاطر كثيرة ومفاجئة.

إن كون أغلبية مؤسساتنا تواجه منافسة قوية وشرسة وتواجد في بيئة تشهد تطورات وتغيرات مستمرة ولهذا فهي تضع هدف البقاء والإستمرار كأولوية يجب العمل وبذل قصارى الجهد من أجل تحقيقها.

بالإضافة إلى أن مؤسساتنا تعتبر تحسين الأداء أولوية يجب العمل على تحقيقها، فلا يمكننا أن نتصور أن نتواجد أو أن تعيش مؤسسة تقوم بنفس الأداء طوال حياتها وتبقى ساكنة ولا تتغير ولا تتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئتها، خصوصا وأن حاجات ورغبات الزبائن هي الأخرى في تطور دائم.

كما أن أغلبية مؤسساتنا تعتبر الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات وإنتاج منتجات جديدة، جميعها تعتبرها كأولويات أساسية يجب العمل على تحقيقها، وإعطاء مؤسساتنا للزبائن هذه المكانة والأهمية فهذا دليل على أنها تعلم أنهم سر بقائها حية وبدونهم فلا وجود لها وهم مفتاح نجاحها، تميزها وتفوقها ومصدر أرباحها.

إن الحفاظ على الزبائن الحاليين يعتبر أمر مهم لمؤسساتنا، فهم رأس مالها وهي واقفة بهم وتتقوى بهم ومن خلالها تضمن البقاء والإستمرار في السوق، وحينما لا تعمل المؤسسة على الحفاظ على الزبائن ستفقدهم وستتيح للمنافسين بالإستيلاء عليهم وستفقد مصدر رزقها وعيشها وستفلس وستخرج من السوق وبهذا تكون قد فقدت كل شيء.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسساتنا لا نكتفي فقط بالمحافظة على الزبائن الحاليين بل تعمل على كسب زبائن جدد توسع بهم الحصة السوقية وتحصل على مركز تنافسي قوي وتحصل على مركز ريادة السوق.

ولقد أشارت كذلك مؤسساتنا إلى أنها تضع مهمة توسيع الحصة السوقية وتوسيع قنوات التوزيع كأولويات يجب العمل على تحقيقها، وهذا ما سيمكنها من فتح أسواق جديدة، ترسيخ تواجدها في السوق، الوصول لعدد أكبر من الزبائن وتعزيز وتقوية مركزها التنافسي.

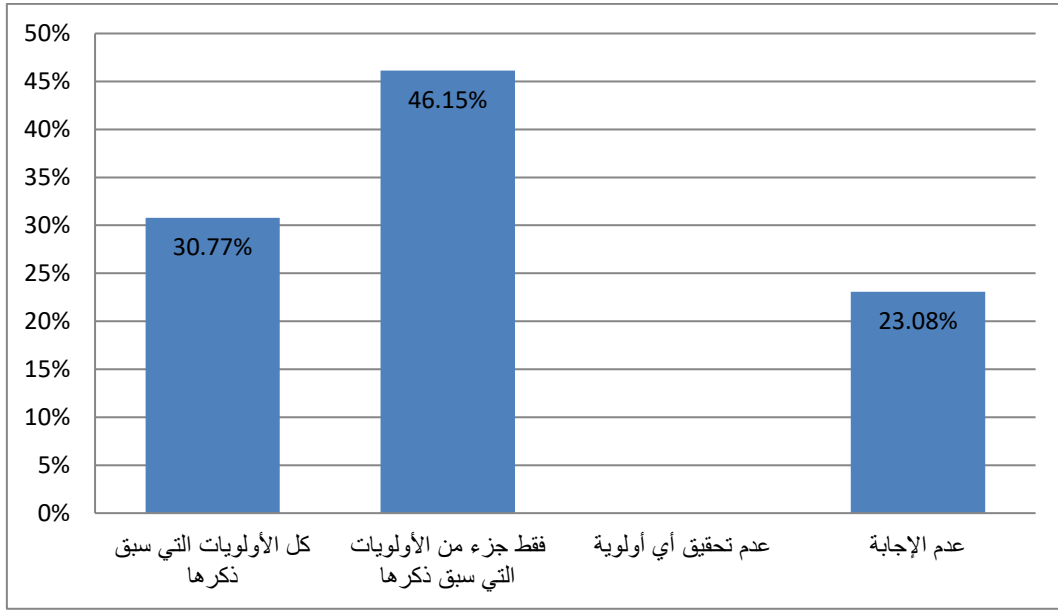
بالإضافة إلى أن أغلبية مؤسساتنا تعتبر التصدير أولوية من أولوياتها التي يجب العمل على تحقيقها، وهذا ما سيتيح لها فتح أسواق جديدة، الوصول لعدد أكبر من الزبائن، توسيع الحصة السوقية، تحقيق أرباح كبيرة، وتتمكن أيضا من الحصول على عدة أوراق رابحة، فإذا هاجمها المنافس في السوق المحلي وأخذ حصصها السوقية وأفلسها، فعلى الأقل ستكون لديها أسواق خارجية تحميها من الخروج من السوق ومن إنتهاء علامتها التجارية.

وما يمكن إضافته أيضا أن أغلبية مؤسساتنا تعتبر الحصول على المرتبة الأولى في السوق هو من ضمن أولوياتها التي تعمل على تحقيقها، وهذا يعني أن مؤسساتنا تهتم وتعمل على تقديم منتجات أفضل ومتميزة عن ما يقدمه المنافسون، التعامل مع أفضل الموردين وهذا من أجل الحصول على المواد الأولية ذات الجودة العالية وبالسعر المعقول، إمتلاك عمال وموظفين ذوي كفاءات عالية، تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتطورة وخلق أعلى قيمة لهم، إمتلاك قدرات إنتاجية، تسييرية و تسويقية هائلة، ووضعها لهذه الأولوية دليل أيضا على أنها ترغب وتعمل للحصول على شبكة واسعة من قنوات التوزيع و تغطية كافية للسوق المحلي بمنتجاتها.

### 38-مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أولويات المؤسسات:

إن إجابات المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بمساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أولويات المؤسسات نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-38): مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق أولويات المؤسسات محل الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel .

من الشكل يتبين لنا أن 31% من المؤسسات محل الدراسة تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحقيق كل أولويات رؤساء المؤسسات، 46% من المؤسسات محل الدراسة تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحقيق فقط جزء من أولويات رؤساء المؤسسات. في حين أن 23% من المؤسسات محل الدراسة فقد فضلت عدم الإجابة.

كما نرى فإن هناك مؤسسات قليلة قد حققت لها اليقظة الإستراتيجية كل أولوياتها وأهدافها المستقبلية والتي تتمثل في: تحقيق هدفي البقاء والإستمرار للمؤسسة، تحسين أداء المؤسسة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات، إنتاج منتجات جديدة، توسيع قنوات التوزيع، المرتبة الأولى في السوق، الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، زيادة الأرباح، زيادة حصة المؤسسة في السوق، التصدير، وتحقيق اليقظة الإستراتيجية كل هذه الأولويات يشير إلى أنها تؤدي عملها بشكل جيد وفعال وما هو إلا دليل على أنها نظام للمعلومات يجمع، يحلل و ينتج معلومات إستراتيجية ذات جودة عالية وذات قيمة وفائدة والتي من خلالها أو على أساسها يتم إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية وإختيار أفضل الإستراتيجيات التي تمكن من إستغلال أفضل الفرص التي تسمح بالإبداع في المنتجات وهذا حسب رغبات وخصائص الزبائن ، وتمكن أيضا من تعزيز نقاط القوة، القضاء على نقاط الضعف وتجنب التهديدات.



كما أن تحقيقها هذا الإنجاز ما هو إلا دليل على أنها تقوم بمراقبة و فهم البيئة الخارجية جيدا، ودليل أيضا على أنها تعمل كالرادار الذي يندر مسبقا بظهور أي إشارات تدل على أن هناك خطر أو تهديد سيقع مستقبلا وسيهدد بقاء المؤسسة في السوق أو يندرها مسبقا بوجود فرصة وهذا حتى تتمكن من إستغلالها قبل أن يقوم المنافسون بذلك.

وتحقيق اليقظة الإستراتيجية لهذا الإنجاز دليل على أنها أداة مهمة في يد المؤسسة تستخدمها لبناء مستقبلها، التخطيط له، التحضير له، وصناعته ليكون أفضل من حاضرها وتكون أكثر إبداعا، أكثر تطورا، أكثر قوة وكذلك تستخدمها من أجل الحد من المخاطر الآتية من المستقبل والتقليل من عدم اليقين الذي يكتنفه والإستعداد لتحدياته، فالمستقبل كما نعلم موجود في عالم المجهول ومع التطورات السريعة والمستمرة التي تعرفها البيئة الخارجية فحتما سيحمل هذا المستقبل معه مخاطر كثيرة وأزمات ومفاجآت سيئة. وبتحقيق اليقظة الإستراتيجية هذا الإنجاز يتأكد لنا أنها سلاح إستراتيجي وتنافسي في يد المؤسسة تستخدمه للهجوم على المنافس والدفاع عن حصتها السوقية وعن مركز منتجها في السوق، وتستخدمه لمواجهة المنافسة القوية، القاسية والشرسة والتي لا ترحم أحد، وتستخدمه أيضا للتفوق والتغلب على القوى التنافسية الخمس ولتجنب ضغطهم السلبي، ولتضمن بقاء و عيش علامتها التجارية في السوق، لتحقيق البقاء، الإستمرار والإستقرار وأيضا تستخدمه لتجنب التهديدات البيئية والتي إن لم تنتبه وتفتطن لها مسبقا فستؤدي بها إلى تحمل خسائر مالية والخروج من السوق.

ويجب أن نشير إلى أن نصف مؤسساتنا تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية حققت لها فقط جزء من أولوياتها المستقبلية، وهذا يعني أن هذه اليقظة أداؤها ضعيف وغير فعال ولا تحقق المطلوب والمرجو منها، وبهذا الأداء ستنجح حتما معلوما ذات جودة منخفضة والتي بدورها ستؤدي بالمؤسسة إلى عدم إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية ولن تتمكن من إستغلال أفضل الفرص ولن تتمكن من تطوير الميزة التنافسية ومن جذب الزبائن وكسب إعجابهم، وكذلك لن تكون قادرة على مواجهة المنافسة القوية والشرسة وستكون عرضة للمفاجآت السيئة والوقوع في أزمات، ولن تتمكن أيضا من الحفاظ على الحصة السوقية وستحصل على موقع تنافسي ضعيف وقد يؤدي بها الأمر إلى الخروج من السوق.

وتحقيق اليقظة الإستراتيجية لجزء فقط من أولويات مؤسساتنا قد يكون سببه في أن هذه الأخيرة لا توفر لها الوسائل المالية، المادية والبشرية التي تحتاجها، وقد يكون السبب في أن المعلومات المجمع حول البيئة الخارجية قليلة، فهذا النقص قد لا يساعد متخذ القرار على إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية ولن تتمكن من الإنذار المسبق للمؤسسة بقرب حدوث أزمة أو تهديد مستقبلي وهذا الأمر لن يتيح لها وضع الإحتياطات اللازمة لتجنب هذه الأزمة أو التهديد.

وما يمكن قوله بإختصار هو أن اليقظة الإستراتيجية أصبحت وظيفة أساسية داخل المؤسسة وأصبحت كالحصن المتين الذي يحميها من مفاجأة المنافسين ومن المفاجآت السيئة ويحميها من الوقوع في أزمات، وأصبحت كذلك تملك مكانة مهمة وعظيمة ولا يمكن لأي مؤسسة معاصرة أن تستغني عنها.

### ثانيا. إختبار الفرضيات

على ضوء التحليل الذي قمنا به لبيانات الإستبيان فإنه يمكننا إختبار الفرضيات الموضوعية في بداية البحث والتي وضعناها من أجل المساعدة في الإجابة على الأسئلة الفرعية والإجابة على الإشكالات الرئيسي، ولقد إعتدنا في بحثنا على خمس فرضيات وفيما يلي سيتم التحقق من صحتها:

#### ➤ الفرضية الأولى: "اليقظة الإستراتيجية تسمح برفع القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"

بناء على التحليل الذي قمنا به لبيانات الإستبيان فإن مؤسساتنا تؤكد أن اليقظة الإستراتيجية ترفع من قدرتها التنافسية وترفع حصتها السوقية، ومن خلال هذه النتيجة تتأكد صحة هذه الفرضية.

#### ➤ الفرضية الثانية: "اليقظة الإستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"

من خلال تحليل البيانات التي تخص مؤسساتنا فقد تم التوصل إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على تحقيق هدي البقاء والإستمرار في السوق للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، تحسین أدائها ليكون أفضل من منافسيها ورفع قدرتها التنافسية للتغلب على القوى التنافسية، تحسین مركزها التنافسي لكي تكون الرائدة في السوق وليس تابعة ، وتعمل هذه اليقظة أيضا على الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، كسب رضا وولاء الزبائن، توسيع الحصة السوقية وزيادة الأرباح، ومن خلال هذه النتيجة تتأكد صحة هذه الفرضية.

#### ➤ الفرضية الثالثة: "المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تطبق اليقظة الإستراتيجية"

من خلال تحليل البيانات التي تخص مؤسساتنا فقد توصلنا إلى أن هناك عدد قليل منهم يملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية وهذا يعني أنها تطبقها على أساس منهج علمي وبصفة منتظمة ويعني كذلك أنها تضع أعينها وأذنها في البيئة الخارجية لإستباق الفرص والتحديات المستقبلية ولضمان التطور، النجاح والإستقرار مستقبلا، ومن جهة أخرى فقد أكدت لنا نصف مؤسساتنا أنها لا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية، ولكونها موجودة في بيئة غير مستقرة فهي تطبقها بصفة عشوائية وهذا من خلال إهتمامها بمعرفة ما يجري في بيئتها الخارجية من تطورات وإهتمامها بالإبداع لإحداث التغيير وعدم إنتظار المنافس حتى

يفاجئها وللحفاظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وتوسيع حصتها السوقية، كما توصلنا إلى أن جميع مؤسساتنا تقوم بجميع أنواع اليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل في: اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية. ومن خلال هذه النتائج تتأكد صحة هذه الفرضية.

### ➤ الفرضية الرابعة: "المؤسسات الإقتصادية تهدف مستقبلا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية"

من خلال التحليل الذي قمنا به للبيانات المجمعة بواسطة الإستبيان تم التوصل إلى أن أغلبية مؤسساتنا التي لا تطبق اليقظة الإستراتيجية تملك آفاقا مستقبلية لإنشاء قسم خاص بها، ومن خلال هذه النتيجة تتأكد صحة هذه الفرضية.

### ➤ الفرضية الخامسة: "اليقظة الإستراتيجية تدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية"

بناء على التحليل الذي قمنا به للبيانات التي تخص مؤسساتنا فإن أغليتهم يؤكدون أن اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات الإستراتيجية لمتخذ القرار في الوقت المناسب، وعلى هذا الأساس يمكن إعتبارها أداة مهمة في يد المؤسسة تستخدمها لدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن خلال هذه النتيجة تتأكد صحة هذه الفرضية.

### خاتمة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع وآفاق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في بعض المؤسسات المتواجدة بولاية وهران، وما توصلنا إليه في هذه الدراسة هو أن هناك عدد قليل من مؤسساتنا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية وهو يعمل على مراقبة بيئتها الخارجية وباستمرار وإلتقاط أي إشارة تثير الريبة والتي تنذرنا بأن هناك تهديد سيقع مستقبلا وسيهدد توسعها وبقائها في السوق.

كما وجدنا أن نصف مؤسساتنا لا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية وقد أشارت معظمها إلى أن سبب عدم التطبيق يرجع إلى تكلفتها المرتفعة وإلى عدم توفر مختصين في هذا المجال، وبمآخا متواجدة في بيئة شديدة التنافس وغير مستقرة فهذا الأمر دفعها لأن تطبقها ولو بطريقة غير مهيكلة وهذا حتى تتمكن من التكيف مع التطورات التي تعرفها بيئتها الخارجية، وما يمكن قوله عن هذه المؤسسات أنها تتبع منهج رد الفعل بمعنى آخر هي تنتظر الحدث حتى يقع وتقوم بالفعل وهذا المنهج لن يحميها من المفاجآت السيئة ومن الوقوع في أزمات وقد يؤدي بها الأمر إلى الخروج من السوق.

كما أن اليقظة الإستراتيجية تلجأ لعدة مصادر لجمع معلوماتها، فهي تلجأ في أغلبية مؤسساتنا إلى المعارض والصالونات، مواقع الأنترنت، آراء الزبائن، تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن، وفي عدد قليل من مؤسساتنا فإنها تلجأ إلى تحليل منتجات المنافسين، المكاتب المتخصصة، وسائل الإعلام المرئية، وسائل الإعلام المكتوبة، المجالات المتخصصة.

وبالنسبة للأدوات التي تستخدمها اليقظة الإستراتيجية لأداء عملها في مؤسساتنا فتمثل في: المقارنة المرجعية، نموذج Porter، مصفوفة SWOT وطريقة السيناريوهات، والأكثر إستخداما وجدنا أسلوب المقارنة المرجعية ويعود هذا التفضيل إلى أنه يمكنها من التعرف على ما ينقصها وما يميزها وهذا ما يتيح لها معرفة النقاط التي يجب التركيز عليها لكي تكون الأفضل في السوق ولكي لا تتيح الفرصة لمنافسيها لأخذ زبائنها وكذلك لكي تتمكن من معرفة كيف تجذب زبائن المنافسين إليها، وبالنسبة للأدوات الأقل إستخداما فلقد وجدنا: نموذج القوى الخمس لPorter، مصفوفة SWOT وطريقة السيناريوهات، وتسمح هذه الأدوات لمؤسساتنا فهم جيد لبيئتها التنافسية والتي تتشكل من قوى تمثل خطر عليها، كما تمكنها من تحديد الإستراتيجيات المناسبة والتي تتيح لها إستغلال الفرص المناسبة، تعزيز نقاط القوة، تجنب التهديدات والقضاء على نقاط الضعف، بالإضافة إلى أن طريقة السيناريوهات تسمح لها بوضع عدة خطط مستقبلية مثل: الخطة (أ)، الخطة (ب)،.... إلخ، والتي من خلالها تتمكن من مواجهة كل أنواع الأخطار والتحديات المستقبلية.

إن اليقظة الإستراتيجية بأغلبية مؤسساتنا تدعم عملية إتخاذ القرار وهذا من خلال قيامها بتوفير المعلومات الإستراتيجية في الوقت المناسب لمتخذ القرار، كما أنها تقوم بالبحث عن الفرص لإستغلالها قبل المنافسين، البحث عن الطرق المناسبة من أجل تجنب التهديدات، وتعمل كذلك على التأقلم و التكيف مع التطورات، إلا أنها تكشف مبكرا عن التهديدات المستقبلية في عدد قليل من مؤسساتنا.

بالإضافة إلى أن اليقظة الإستراتيجية في عدد معتبر من مؤسساتنا تساهم في الإبداع وهذا من خلال إضافة تحسينات على المنتجات بصفة منتظمة وفي عدد قليل من مؤسساتنا تساهم بشكل منتظم في إختراع شيء جديد وفي إطلاق منتجات جديدة، وهذا دليل على أن مؤسساتنا غير نائمة وتقوم بإحداث التغيير لمواكبة تطورات العصر ولخلق قيمة مضافة لربائنها والذين يمثلون مفتاح نجاحها وإستمرارها في السوق وتفوقها على منافسيها.

وما يجب الإشارة إليه أيضا أن اليقظة الإستراتيجية بعدد قليل من مؤسساتنا تحقق كل أولويات رؤساء مؤسساتنا والتي تتمثل في: تحقيق هدي البقاء والإستمرار، تحسين أداء المؤسسة، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات، إنتاج منتجات جديدة، توسيع قنوات التوزيع، المرتبة الأولى في السوق، الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، زيادة الأرباح، زيادة حصة المؤسسة في السوق، التصدير، وفي عدد معتبر من مؤسساتنا فقد حققت فقط جزء من هذه الأولويات.

ومن خلال كل ما ذكرناه يمكن القول أن العدد القليل من مؤسساتنا الذي يملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية هو الذي تمكن حقيقة من تحقيق كل أولويات رؤساء مؤسساتنا، وهذا الأمر يجعلنا نتأكد من أنه لما تطبق مؤسساتنا يقظة إستراتيجية بمعنى الكلمة وهذا من خلال توفير لها الوسائل المادية، المالية والبشرية اللازمة فهي بالتأكيد ستعمل على إنذارها مسبقا بالتهديدات التي تشكل خطرا عليها وستمنحها الوقت الكافي لإيجاد الحلول وللبحث عن الفرص المناسبة التي تجنب الوقوع في أزمات، تحقيق أفضل النتائج وأعلى أداء، التمكن من الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب الزبائن المرتقبين وكسب موقع تنافسي قوي، بالإضافة إلى ضمان مستقبل مليء بالتطور، النجاح والإستقرار.

ورغم ما تحققه اليقظة الإستراتيجية المهيكلة من نتائج جيدة إلا أنها مازالت لم تتوسع ولم تنتشر بمؤسساتنا بما يكفي وكما يجب، ولقد أكدت لنا أغلبيتها أنها تهدف مستقبلا لتطبيقها بطريقة مهيكلة، فهي تعلم أنها أداة مهمة لا يمكن الإستغناء عنها خاصة في عالمنا اليوم والذي يعرف تطورات سريعة ومستمرة وهذا بسبب تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، العولمة والمنافسة القوية والشديدة.

---

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

إن العالم يشهد تغييرات كبرى ومتسارعة سواء كان ذلك على المستوى السياسي، العلمي، الإقتصادي، الثقافي، الاجتماعي والتكنولوجي، وهذا التغير يرجع سببه لعملة الإقتصاديات، التقدم العلمي والتكنولوجي، تطور حاجات ورغبات الزبائن، زيادة حدة المنافسة، الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أصبحت اليوم المباني تشيد بإستخدام تكنولوجيا الطباعة ثلاثية الأبعاد وأصبح النقل ذاتي القيادة، وأمام كل هذه التطورات فلا يمكن ومن المستحيل أن تلجأ مؤسساتنا لأسلوب التجاهل والجمود وتقوم فقط بإنتظار ما سيحدث مستقبلا لتقوم برد الفعل، فهذا الأسلوب أصبح غير كافي لحماية حصصها السوقية والبقاء في المنافسة وضمان الإستقرار.

إن اليقظة الإستراتيجية تعتبر الوسيلة المناسبة لإستباق المستقبل وللنظر للبعيد وللوقاية من التهديد الخارجي، فهي تعمل على التصنت المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة ورصد أي إشارة تثير إهتمامها والتي تنذرنا وتحذرنا مسبقا بأن هناك حدث سلبي سيقع مستقبلا وسيهدد حصتها السوقية وبقائها في السوق، وتكشف لها كذلك عن التحديات التي ستواجهها مستقبلا مما يجعلها أكثر إستعدادا للمستقبل وقادرة على المنافسة المستقبلية ولديها الوقت الكافي لإيجاد الحلول والفرص التي تجنب مخاطر التهديد، وبالنسبة للإشارة الملتقطة فسيتم تحليلها للحصول على معلومات ذات قيمة مضافة عالية والتي على أساسها سيتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسمح بالإدارة الجيدة للموارد التكنولوجية والبشرية، إستغلال أفضل الفرص، تعزيز نقاط القوة، القضاء على نقاط الضعف، تحسين الأداء، توسيع الحصة السوقية، التمكن من ريادة السوق والدخول للأسواق الدولية وكسب مكان مهم فيها.

كما أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا من أجل جمع البيانات الحالية حول الزبائن، المنافسين، الموردين، الإتجاهات الجديدة للسوق، حجم الطلب، حجم العرض،..... إلخ، ومن ثم تقوم بالتحليل العلمي والمنطقي لهذه البيانات وهذا بهدف وضع الإستراتيجية المناسبة والتي تحقق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، فالإستراتيجية لا يمكن بنائها من فراغ بل هي تحتاج للمعلومات التي تسمح لها بالفهم الجيد والسريع للبيئة بمعنى آخر تفهم ما يحصل فيها.

إن التغير الدائم والسريع والمفاجئ للبيئة الخارجية جعل من مستقبل المؤسسة تطغى عليه حالة اللابيقين وعدم معرفة ما سيحدث فيه ومليء بالضبابية والغموض، ولهذا فهي مجبرة بالتسلح بأدوات القوة والحماية والتفكير في كيف سيكون مستقبلها والتخطيط له والتحضير له من الحاضر وهذا حتى تملك قدرة تنافسية عالية وتضمن التطور، النجاح والتوسع، ويجب عليها أن لا

نتظره وتخضع لشروطه وأحكامه لأن هذا سيؤدي بها لأن تكون سهلة المنال لمنافسيها وستكون عرضة للمخاطر، المفاجآت السيئة والأزمات، وقد يؤدي بها الأمر إلى الخروج من السوق.

إن معلومات اليقظة الإستراتيجية تعتبر مورد إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة تستخدمه لفهم جيد لسوقها وبيئتها وللإبداع وتعزيز وتنمية قدرتها التنافسية وتستخدمه أيضا كسلاح تنافسي للتغلب على المنافسين، الدفاع عن حصتها السوقية ومركزها التنافسي، وللأهمية التي أصبحت تحتلها المعلومات فقد تم ظهور سوق خاص بها يسمى "سوق المعلومات" والذي يتضمن مؤسسات تختص في إنتاج وبيع المعلومات وزبائن يقومون بشراءها.

وما يجب الإشارة إليه أيضا أن حكومتنا هي الأولى التي إنتهت إلى وظيفة اليقظة الإستراتيجية وأدركت أنها الأداة المناسبة لمواجهة التغيرات التي يعرفها عالمنا اليوم ولبناء إقتصاد وطني قوي وللحفاظ على سيادتها الوطنية وتحقيق الإستقرار، وهي الأداة المناسبة لدعم مؤسساتها الإقتصادية والرفع من قدرتها التنافسية ومساعدتها على الدخول للأسواق الدولية، وقد قامت بإنشاء المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات والإستشراف وهذا كان في 25 مارس 2008، وتعمل هذه المديرية على توفير المعلومات الصناعية والإقتصادية والتي تلي إحتياجات هياكل وزارة الصناعة والمستخدمين الخارجيين، كما تعمل على تبيان وضعية وتطور القطاع الصناعي والمؤسسات وتقوم أيضا بإعداد الإستراتيجيات لتنمية القطاع على المديين المتوسط والطويل، كما أنها تسهر على نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية وهذا من خلال قيامها بنشر تقارير لتحسيس المسيرين بفوائد هذه الوظيفة في تطوير المؤسسة، رفع قدرتها التنافسية وتحسين عملية إتخاذ القرار.

كما أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على المعرفة المستمرة للتطورات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن، المعرفة الأفضل لخصائصهم وإمكانياتهم المالية، وهذه المعلومات ستمكن المؤسسة من إنتاج منتجات ذات قيمة مضافة عالية والتي تجعلها متفردة ومتميزة عن منافسيها وتحقق رضا الزبائن وولائهم، وكون الزبون هو مصدر رزق وعيش المؤسسة، سر وجودها، مفتاح نجاحها وتفوقها وهو الضامن لبقائها وإستمرارها، كما أن التطورات التي يعرفها عالمنا اليوم طورت من حاجات ورغبات الزبائن وكذلك مكنته من معرفة جميع المنتجات المعروضة في السوق المحلي والدولي ومن بيته وبدون التنقل للمتجر، وأمام هذا الواقع فإن مؤسساتنا مجبرة على التركيز على الزبائن والإهتمام بهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بصفة سريعة وهذا حتى لا تمنح فرصة للمنافسين لأخذ زبائنهم، والأداة المناسبة والكفيلة لتحقيق كل هذا هي اليقظة الإستراتيجية والتي لم تعد خيارا بل أصبحت ضرورة.



وما يجب الإشارة إليه أيضا أن اليقظة الإستراتيجية تشير إلى التقدم، الثقافة العالية والنضج الإداري للمؤسسات، وهي تعتبر مفتاح رئيسي لنجاح المؤسسات واليوم هي علم يدرس في الجامعات وفي الآونة الأخيرة بدأت تستقطب إهتمام عدد كبير من الباحثين الجزائريين وهذا ما سيسهم حقا في توسيع إنتشارها.

وفي الأخير نرجو من الله أن نكون قد وفقنا في تحقيق الهدف من وراء هذا البحث والذي يتمثل في: "معرفة واقع وآفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، ولتقديم نظرة مختصرة حول ما تم التطرق إليه في هذا البحث فإننا سنقوم بتقديم جملة من النتائج منها ما يتعلق بالجانب النظري ومنها ما يخص الجانب الميداني، وكذلك قمنا بصياغة بعض التوصيات والتي تعتبر في غاية الأهمية لأنها تبرز بعض النقائص والتي يجب تداركها من أجل تحقيق النشر الواسع لليقظة الإستراتيجية في كل مؤسساتنا الإقتصادية وضمان نجاح تطبيقها.

**أولا. النتائج الخاصة بالجانب النظري:** يمكن تلخيص كل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لدراستنا في النقاط التالية:

-إن بيئة المؤسسة تتضمن البيئة الداخلية والتي تشمل موارد المؤسسة، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والبيئة الخارجية والتي تقع خارج حدود المؤسسة وخارج نطاق سيطرتها وهي تتضمن البيئة التنافسية والبيئة العامة، بالنسبة للبيئة التنافسية فهي تتمثل في قوى التنافس الخمس لPorter: المنافسين الحاليين، المنافسين الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردون، الزبائن، والبيئة العامة تشمل: المتغيرات الإقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الإجتماعية والثقافية.

-نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة أصبح لزاما على المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وهذا من أجل الحصول على التكنولوجيا الجديدة وإستخدامها في إنتاج المنتجات وفي تسويقها ولمواكبة تطورات العصر وتعزيز مركزها التنافسي.

-إن بيئة المؤسسة اليوم تتصف بأنها شديدة التنافس ومتغيرة بشكل مستمر ومفاجئ ومن أجل ضمان البقاء، الإستمرار، التوسع والتطور في ظل هذه البيئة فلا بد لها من تعزيز سلوكيات الإستباق، فلم يعد كافيا التقيد بسلوكيات التكيف بمعنى آخر إنتظار حدوث الأزمة للقيام برد الفعل.

-في ظل التغيرات والتطورات التي تعرفها البيئة الخارجية فإن مستقبل المؤسسة حتما سيحمل معه الكثير من المفاجآت، المخاطر والأزمات، ومن أجل حماية حصتها السوقية والوقاية من التهديدات، فهي مجبرة على عدم إنتظاره وعدم الخضوع لشروطه وتقبله كأنه شيء مفروض لا مفر منه.

-إن التطورات التي تعرفها البيئة الخارجية طورت من حاجات ورغبات الزبائن، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بفتح أعينها باستمرار على الزبائن والعمل على معرفة هذه التطورات من أجل الإستجابة لها وعدم إعطاء فرصة لمنافسيها لأخذ زبائنها أو أخذ جزء من حصتها السوقية.

-إن أصل اليقظة الإستراتيجية هو أصل عسكري وقبل ظهوره مر بعدة مراحل والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- أول من إستخدم هذا المصطلح هو المؤلف الصيني TZU Sun.
- في سنة 1950 تم إنشاء خلايا الذكاء التسويقي في بريطانيا وخلايا الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة الأمريكية.
- في سنة 1958 تم إقتراح أول تعريف للذكاء من قبل Luhn .
- في سنة 1967 ظهر مصطلح الذكاء التنظيمي وقد أتى به المؤلف Wilensky.
- في سنة 1967 ظهر مصطلح المسح "Scruter , Scanning" وهذا كان على يد Aguilar .
- في سنة 1970 تم ظهور مصطلح اليقظة التكنولوجية وكان أول ظهور لها في فرنسا.
- في سنة 1975 تم ظهور مصطلح الإشارات الضعيفة وهذا كان على يد Ansoff .
- في سنة 1980 إقتراح Porter مصطلح الذكاء التنافسي .
- في سنة 1983 تم ظهور مصطلح الحذر "Vigilance" وهذا كان على يد Oury.
- في سنة 1984 تم ظهور مصطلح المراقبة "Surveillance" وهذا كان على يد Thiétart وفي سنة 1986 تم إستخدامه من قبل Lesca .

➤ في سنة 1991 تم إقتراح تعريف لليقظة الإستراتيجية من قبل H. Lesca .

-اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تقوم بالمراقبة المستمرة للبيئة الخارجية والانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس سواء الأذن، العين، الذوق... إلخ، وهذا من أجل رصد الإشارات الضعيفة والتي تكون في مظهرها غير واضحة وضعيفة ولكنها قوية من ناحية الأهمية والتأثير، وهي المعلنة عن حدوث تهديد مستقبلي والذي يهدد الحصة السوقية للمؤسسة أو مركز منتجها أو يهدد بقائها في السوق.

-إن اليقظة الإستراتيجية تعمل باستمرار على مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا من أجل تحديد نقاط القوة (الموارد، الكفاءات، القدرات الذاتية) وتحديد نقاط الضعف، إكتشاف الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وبعد تقييم وتحليل هذه

البيانات سيتم تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تسمح بإستغلال أفضل الفرص، تنمية نقاط القوة، تجنب التهديدات، بالإضافة إلى التقليل أو القضاء على نقاط الضعف وهذا قبل أن يستغلها المنافسون للإضرار بها.

- إن اليقظة الإستراتيجية تقوم بجمع المعلومات حول التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة التكنولوجية وهذا من أجل الإبداع، رفع قدرتها التكنولوجية، مواكبة تطورات العصر والحفاظ على زبائنها الحاليين.

- كما تعمل اليقظة الإستراتيجية على جمع المعلومات حول البيئة التكنولوجية وهذا من أجل الحصول على براءة إختراع وإمتلاك تكنولوجيا لا تتوفر لدى المنافسين وهذا ما سيمنح المؤسسة ميزة تنافسية تخلق من خلالها قيمة مضافة للزبائن وتتمكن من المحافظة عليهم وكسب زبائن جدد.

- إن المهمة الأساسية لليقظة الإستراتيجية هي جمع المعلومات التنافسية، العلمية، التكنولوجية، القانونية، الداخلية، الإجتماعية، السياسية، بالإضافة إلى جمع المعلومات حول الأسواق وحول الزبائن والموردين، وكل هذا من أجل تحليلها وتقديمها لمتخذ القرار لتلبية إحتياجاته ومساعدته على إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية.

- تتمثل أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية في:

■ **إشارات الإنذار المبكر:** وهي المسؤولة عن إنذار المؤسسة وتنبئها بإحتمالية وقوع حدث في المستقبل والذي يشكل خطر عليها، وتملك هذه الإشارات الخصائص التالية: مجزأة، نوعية، غير مكتملة، غير مؤكدة، غير دقيقة، غامضة ومبتكرة وخلافة لشيء جديد.

■ **الإشارات القوية:** وهي معلومات تتعلق بحاضر المؤسسة وتسمى أيضا ب "المعلومات الحالية" وقد تتمثل في نقاط قوة وضعف المؤسسة والمنافسين، الوضعية الحالية لأداء المؤسسة ومركزها التنافسي.

- إن اليقظة الإستراتيجية تعتبر الوسيلة المناسبة لإستباق المستقبل والكشف المسبق عن التهديد الخارجي المستقبلي وهذا ما يتيح لها الوقت الكافي للتصرف قبل فوات الأوان والبحث عن الفرص وإستغلالها للوقاية من هذا التهديد.

- إن مصادر اليقظة الإستراتيجية تتمثل في: نظم معلومات المؤسسة، الأنترنت، دراسة مبيعات المؤسسة، القوة البيعية، شكاوى الزبائن، مواقع التواصل الإجتماعي، المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات والإستشراف، الصحف والمجلات، المعارض التجارية، الزبائن، الموردون، الإستشاريون،... إلخ.

- هناك عدة أصناف لليقظة الإستراتيجية ولكن التصنيف الأكثر بساطة والأكثر وضوحاً في نظرنا هو التصنيف الذي قدمه LESCA والذي يتمثل في:

➤ **اليقظة السلبية:** تقوم هذه اليقظة بمسح البيئة الخارجية للمؤسسة وهذا من أجل جمع المعلومات المعروفة والمتعلقة بالأحداث التي وقعت، ليتم بعدها تحليلها والخروج بمعلومات ذات قيمة مضافة عالية.

➤ **اليقظة النشيطة:** وهي تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية وهذا من أجل جمع المعلومات الغير معروفة والتي تنذر و تكشف مسبقاً عن أحداث لم تقع بعد.

-اليقظة الإستراتيجية تتضمن اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنظيمية (الداخلية) واليقظة البيئية.

-اليقظة التنافسية تهتم بجمع المعلومات التي تخص المنافسين الموجودين حالياً والمحتملين سواء الحاملين لنفس منتجات المؤسسة أو منتجات بديلة.

-اليقظة التجارية تعمل على معرفة أهم التطورات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن، كما تقوم بمراقبة الموردين فهم يساهمون بشكل غير مباشر في نجاح منتج المؤسسة في السوق.

-إن اليقظة التكنولوجية تقوم بجمع المعلومات العلمية والتكنولوجية وهذا من أجل الإبداع، الحفاظ على الميزة التنافسية ومواكبة تطورات العصر.

-اليقظة التنظيمية (الداخلية) تهتم بفهم البيئة الداخلية لمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة وهذا من أجل تحديد الفرص المناسبة التي تعزز من نقاط القوة وتقضي على نقاط الضعف، كما أنها تهتم بتحسين أداء الموارد البشرية.

-إن اليقظة البيئية تهتم بمراقبة البيئة الإقتصادية، القانونية، الإجتماعية والثقافية..... إلخ، وهذا من أجل معرفة أهم التغيرات التي تطرأ عليها والتي لها تأثير على النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

-إن اليقظة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فهي تقوم بتوفير المعلومات الإستراتيجية لمتخذ القرار وهذا من أجل إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية، كما أنها تقلل من حالة عدم اليقين الطاغية على المستقبل، وتعمل على التحضير للمستقبل من الحاضر لتهيئة المؤسسة وجعلها مستعدة لكل ما قد يحصل فيه من تطورات، إستباق المستقبل، البحث وإستغلال أفضل الفرص، الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات، زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة، رفع القدرة التنافسية، تجنب المؤسسة المفاجآت الإستراتيجية الغير السارة، المخاطر والأزمات، خلق قيمة مضافة عالية للزبائن والتي من خلالها تتمكن من الحصول على ميزة

تنافسية دائمة وتتمكن أيضا من تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين والتي بدورها ستمكنها من كسب رضاهم، ولائهم، الحفاظ عليهم، توسيع الحصة السوقية وكسب موقع تنافسي قوي.

-إن نظام اليقظة الإستراتيجية يتطلب توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، موارد مالية وموارد مادية والتي تتمثل في أجهزة الإعلام الآلي والبرمجيات المعدة خصيصا لليقظة الإستراتيجية، وهذا من أجل الحصول على معلومات ذات جودة عالية يمكن استعمالها في صياغة أفضل الإستراتيجيات واتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

-اليقظة الإستراتيجية تستخدم عدة أدوات لأداء عملها والتي تتمثل في: المقارنة المرجعية وأدوات التحليل الإستراتيجي والتي تتضمن: تحليل SWOT، دراسة السوق، التقارير المالية، نموذج سلسلة القيمة، أدوات تحليل الأنشطة الصناعية، أدوات تحليل المحافظ الإستثمارية، طريقة السيناريو.

-إن نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بعدة عوامل والتي يمكن ذكرها كما يلي: درجة رسمية المعلومات، دعم الإدارة، فعالية الإتصال وفعالية تدفق المعلومات في المؤسسة، الخبرة والتكوين والمستوى العلمي للمتقنين، درجة تقسيم المهام في المؤسسة، تحفيز المتقنين، درجة اللامركزية المعتمدة في البنية الإدارية الداخلية.

-تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة عناصر أساسية وهي:

\***الإستباق:** وتتمثل في معرفة إستباقية للخطط المستقبلية للمنافسين، وإستباق التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا في البيئة الخارجية.

\***الإكتشاف:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على الكشف المسبق للمنافسين الداخليين الجدد إلى السوق مما يتيح لها وضع حواجز لمنع دخولهم وأيضًا لمنع دخول المنتجات البديلة، وتعمل أيضا على إكتشاف الفرص الموجودة في السوق، إكتشاف مؤسسات يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير.

\***المراقبة:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على مراقبة التطورات التكنولوجية، مراقبة أنشطة المنافسين وبصفة عامة تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية وهذا من أجل معرفة الفرص الجديدة التي تتيحها هذه البيئة والقيام بإستغلالها لتحسين أداء المؤسسة حتى يكون أفضل من منافسيها.

\*التعلم: تسمح اليقظة الإستراتيجية بفهم خصائص الأسواق الجديدة وتلبية متطلباتها مما يمكن المؤسسة من التعلم واكتساب خبرات جديدة والتوجه نحو التغيير والتجديد والإبداع بصفة مستمرة، كما تسمح بالتعلم من أخطاء ونجاحات الآخرين من بينهم المنافسين.

-اليقظة الإستراتيجية تتبع منهج التفكير الإستراتيجي والذي يسمح بإيجاد أفضل الخيارات الإستراتيجية وتنوير الفعل الإستراتيجي.  
-اليقظة الإستراتيجية وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يجعل عملها يتم بشكل قانوني ويمتثل لقواعد الأخلاقيات، كما أنها أصبحت نشاط لا غنى عنه لرفع القدرة التنافسية وتقليص الضبابية التي تغطي على المستقبل وضمان التطور والدعمية.

-نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام للمعلومات موجه نحو البيئة الخارجية من أجل جمع المعلومات الإستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

-في ظل التطورات السريعة التي تعرفها البيئة الخارجية فقد أصبحت المؤسسة تدرك أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية وأصبحت تعتبرها مورد أساسي من مواردها مثل: الموارد الرأسمالية والبشرية.

-إن اليقظة الإستراتيجية تجمع المعلومات حول البيئة الخارجية وهذا من أجل تحديد الفرص وإستغلالها في تحقيق الإبداع في المنتجات، الأساليب الإنتاجية، التنظيمية والتسويقية، والذي بدوره سيمكن المؤسسة من رفع مستوى الأداء وجعله أفضل من المنافسين، وستتمكن من الحصول على ميزة في تدنية التكلفة أو الحصول على ميزة التميز تحافظ بها على الزبائن الحاليين، تكسب زبائن جدد، تنمي حصتها السوقية، تحسن من مركزها التنافسي وتحقق التفوق والنجاح وتضمن البقاء، الإستمرار والإستقرار مستقبلا.

-اليقظة الإستراتيجية تعمل على الإستخدام الأمثل للموارد والكفاءات وهذا من أجل تجنب تعطيل الطاقات، إهدار الموارد وإرتفاع التكاليف.

-اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من إستباق التغيرات المستقبلية ورسم مستقبلها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها، أدائها وموقعها التنافسي.

-اليقظة الإستراتيجية توفر تحذيرات مبكرة بالتهديدات المستقبلية وتساعد على إتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية التي تجنب هذه التهديدات.

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية نافذة المؤسسة التي تنظر بها على بيئتها الخارجية والنور الذي يضيء لها مستقبلها.
- إن اليقظة الإستراتيجية تعتبر أحد مفاتيح الإستدامة والقدرة التنافسية طويلة الأجل للمؤسسات، وفي عصرنا الحالي تعتبر حتمية حيث يتفق الجميع على عدم إستقرار البيئة، سرعة التطورات وطغيان حالة عدم اليقين على المستقبل.
- إن إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة يتطلب تكاليف كبيرة، لكن الجهل بما يحدث في البيئة الخارجية سيجعلها تتحمل أكثر من هذه التكاليف فقد تخسر جزء من حصتها السوقية أو قد تتعرض إلى الإفلاس والخروج من السوق.
- لقد أنشئت الحكومة الجزائرية المديرية العامة للذكاء الإقتصادي والدراسات والإستشراف على مستوى وزارة الصناعة وهذا كان في 25 مارس 2008، ومن مهامها: تطوير شبكات ترقية الذكاء الإقتصادي، وضع وتنظيم أنظمة يقظة مساعدة على إتخاذ القرارات على مستوى الإدارة المركزية، المساهمة بالإتصال مع المؤسسات والهياكل المعنية في تصور ووضع أنظمة يقظة.
- كما تنشر هذه المديرية عدة تقارير وهذا من أجل تشجيع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية، ففي إحدى التقارير تبرز الوظائف الخاصة باليقظة الإستراتيجية والتي نذكر البعض منها كما يلي: وضع مصفوفة SWOT السنوية ومتابعة مدى تطورها، رصد التطورات التكنولوجية ذات الصلة بالمؤسسة، إجراء المقارنة المعيارية العادية Benchmarking، مراقبة المنافسين من أجل تحسين الإنتاج والتسويق، معرفة مفصلة عن نقاط قوة المنافسين ورصد أنشطتهم المستهدفة، المشاركة في الندوات المهنية والمعارض التجارية في الجزائر وخصوصا في الخارج، المشاركة في أبحاث السوق، تحديد العوامل التي تحسن من الإنتاجية، المشاركة في وضع الإستراتيجيات الإبتكارية والأهداف الحيوية للمؤسسة.

### ثانيا. النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- أهم النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية نذكرها كما يلي:
- تهتم اليقظة التكنولوجية في مؤسساتنا الإقتصادية بمعرفة أحدث التكنولوجيات الجديدة، معرفة براءات الاختراع المودعة لدى الهية الخاصة بحماية الملكية الصناعية، الإعتماد على البرامج الحديثة (des logiciels)، حماية براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة، إبرام عقود التعاون والشراكة في المجال التكنولوجي، متابعة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد، تطوير التكنولوجيات المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- تهتم اليقظة التنافسية في مؤسساتنا الإقتصادية بالإطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين، متابعة المنتجات الجديدة للمنافسين، متابعة الإستراتيجية التسعيرية للمنافسين، متابعة النتائج المالية للمنافسين، متابعة الحصص السوقية التي يمتلكها

المنافسون، معرفة نقاط قوة و ضعف المنافسين، متابعة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين، متابعة الزبائن الحاليين للمنافس، متابعة الموردین الحاليين للمنافسين، متابعة شركاء المنافس.

- تهتم اليقظة التجارية في مؤسساتنا الاقتصادية بمتابعة حاجات ورغبات الزبائن، معرفة آراء الزبائن حول المنتج، معرفة معايير الشراء للزبائن، معرفة أفضل للسوق، متابعة معدل نمو السوق، كسب رضا الزبون وولائه، المتابعة الدائمة للحصة السوقية، المتابعة الدائمة للسمعة التجارية، تحسين طريقة إجراء المعاملات مع المتعاملين، معرفة تطور المبيعات خلال فترات من السنة، معرفة تطور عدد الزبائن في فترات معينة، مقارنة مبيعات المنتجات المختلفة للمؤسسة، متابعة الطرق والتطبيقات التسويقية الحديثة، البحث عن فرص للدخول لأسواق جديدة، متابعة وتقييم القدرة التفاوضية للموردین.

- تهتم اليقظة البيئية في مؤسساتنا الاقتصادية بجمع المعلومات القانونية الجديدة، المعلومات المتعلقة بترشيد إستهلاك الطاقة، المعلومات التي تطور من أساليب أمن وسلامة العمال وتعمل على البحث عن أفضل الطرق للرفع من مستوى الدخل للعمال، بالإضافة إلى أنها تقوم بجمع معلومات حول جوانب أخرى.

- إن أغلبية مؤسساتنا موجودة في بيئة تنافسية ومضطربة وغير مستقرة، وفي رأينا فإن هذه البيئة هي السبب في تطبيقها لليقظة الإستراتيجية المهيكلية (وجود قسم لليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة) أو الغير مهيكلية (عدم وجود قسم لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة).

- إن عدد قليل من مؤسساتنا الاقتصادية تمتلك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية وتطبقها بشكل منظم وعلى أساس علمي، وقد تمكنت بفضلها من توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار وهذا من أجل دعمه ومساعدته وتسهيل له عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي، ومن خلاله تقوم بالبحث وإستغلال الفرص قبل المنافسين، البحث عن الطرق المناسبة من أجل تجنب التهديدات وتعمل أيضا على التأقلم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، الكشف المبكرا عن التهديدات والأخطار، رفع الحصة السوقية ورفع القدرة التنافسية، كما تمكنت من تحقيق كل أولوياتها والتي تتمثل في: تحقيق هدي البقاء والإستمرار في السوق، تحسين الأداء، الحفاظ على الزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات، إنتاج منتجات جديدة، زيادة الأرباح، زيادة الحصة السوقية، توسيع قنوات التوزيع، التصدير، المرتبة الأولى في السوق.

- إن عدد معتبر من مؤسساتنا الاقتصادية (التمثل في 54%) لا يملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية، وكونها تتواجد في بيئة خارجية تشهد تغيرات سريعة ومفاجئة وتشهد تنافس قوي يزداد حدة سنة بعد أخرى، فيتعين عليها جعل اليقظة الإستراتيجية من



بين أولوياتها التي يجب العمل على تحقيقها في أسرع وقت ممكن، فهي تعتبر قارب أمان والوسيلة الفعالة لزيادة كفاءة وفعالية عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإستغلال أفضل الفرص والتي تؤدي إلى الإبداع والحصول على رضا وولاء الزبائن الحاليين والجدد، تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في أسواقها الحالية والتمكن من التوسع إلى أسواق جديدة محتملة.

كما أن إمتلاك مؤسساتنا الإقتصادية لليقظة الإستراتيجية سيمكنها من الكشف المبكر للتهديد الخارجي وتجنبه وتفاديه وبفضلها ستكون مستعدة لأي شيء قد يحدث في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى أنها ستمكن من التعمير طويلا والذي يتحقق بالقدرة على التغيير والتطور الدائم.

- لقد أشار عدد قليل من مؤسساتنا الإقتصادية أن القسم المسؤول عن اليقظة الإستراتيجية يسمى "اليقظة الإستراتيجية" وعدد قليل أشار ل"مديرية التخطيط والتنظيم"، إلا أن عدد معتبر من مؤسساتنا الإقتصادية تشير إلى أنه يدخل ضمن: القسم التجاري والتسويقي، قسم الخدمات التجارية، المصلحة التجارية (Département commercial).

- إن أغلبية مؤسساتنا الإقتصادية التي لا تملك قسم خاص باليقظة الإستراتيجية تهدف مستقبلا لإنشاءه وهذا يعني أن مؤسساتنا بدأت تعي وتدرك أهمية هذه الأداة في مواجهة المخاطر والتقلبات السريعة التي يعيشها عالمنا اليوم.

- لقد أكد لنا عدد معتبر من مؤسساتنا الإقتصادية أن عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية أقل من 20.

- وبالنسبة لأسباب عدم إمتلاك المؤسسات محل الدراسة لقسم خاص باليقظة الإستراتيجية، فلقد أشارت 14% من المؤسسات التي لا تملك هذا القسم إلى أنها لا تحتاج إليها، في حين أن 43% أشارت إلى السبب التكلفة المرتفعة و43% أشارت إلى السبب عدم توفر مختصين في هذا المجال، كما أن 43% أشارت إلى وجود عوائق أخرى.

- إن أغلبية مؤسساتنا الإقتصادية تعتبر أن المعلومات المتعلقة بقوانين الحكومة والمنافسون هي معلومات مهددة لبقائها وإستقرارها، في حين أن عدد قليل من مؤسساتنا الإقتصادية يعتبر أن المعلومات المتعلقة بالموردين، الزبائن والمستهلكين مهددة لبقائها.

- إن اليقظة الإستراتيجية في مؤسساتنا الإقتصادية تستخدم عدة أدوات لأداء عملها والتي تتمثل في: المقارنة المرجعية، نموذج SWOT، نموذج قوى التنافس الخمس لPorter، طريقة السيناريوهات، والأداة المستخدمة في أغلبية مؤسساتنا هي المقارنة المرجعية وبالنسبة لباقي الأدوات فتستخدمها فقط مؤسسات قليلة.

- في عدد معتبر من مؤسساتنا الإقتصادية يشارك المدير والمسير في عملية اليقظة الإستراتيجية وهذا من أجل إقتراح أفكار تضيف قيمة لمعلوماتها، في حين أن هناك مؤسسات قليلة تسمح للعمال وللموظفين بالأقسام الإدارية بالمشاركة في هذه العملية.

- اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات إقتصادية قليلة تعتمد على المساعدة الخارجية لأداء عملها بشكل جيد وفعال.
- إن إمتلاك فقط عدد قليل من مؤسساتنا الإقتصادية لوظيفة اليقظة الإستراتيجية، فهذا دليل على أنها مازالت لم تنتشر ولم تتوسع كفاية وقد يرجع السبب في هذا إلى كونها حديثة وجديدة في الجزائر، كما أن حكومتنا إلى حد اليوم تنشر تقارير وهذا من أجل إعلام وتحسيس المؤسسات الإقتصادية بفوائد هذه الوظيفة في تحسين عملية إتخاذ القرار، تطوير المؤسسة، الرفع من القدرة التنافسية والحماية من كل أشكال المخاطر.

### ثالثا. التوصيات:

لما قمنا بوضع النتائج المذكورة أعلاه برزت لنا بعض النقائص والتي على أساسها سنقوم بطرح بعض الإقتراحات والحلول للقضاء عليها ويمكن ذكرها كما يلي:

1. الإكتثار من الملتقيات العلمية على المستوى المحلي والقيام بدعوة باحثين و خبراء من داخل الوطن ومن الخارج، بالإضافة إلى مسيري المؤسسات الإقتصادية وهذا من أجل إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية لهذه المؤسسات وتسريع إنتشارها.
2. إن الدولة تنشر تقارير تخص اليقظة الإستراتيجية لتحسيس المؤسسات الإقتصادية بفوائدها، إلا أن هذا لا يكفي فالأفضل لها أن تتخذ إجراءات أكثر من التحسيس، فمثلا يمكن أن تقوم بإنشاء مدرسة خاصة باليقظة الإستراتيجية تساهم في تخرج باحثين متخصصين في هذا المجال وتتكفل بتدريبهم في مكاتب خاصة خارج الوطن وهذا من أجل توفير لهذه المؤسسات مورد بشري كفؤ يحقق لها يقظة إستراتيجية فعالة.
3. يجب على الباحثين المختصين في اليقظة الإستراتيجية فتح مكاتب خاصة تكون في خدمة مؤسساتنا الإقتصادية.
4. يجب أن يقوم الباحثون بتأليف الكتب باللغة العربية التي تخص موضوع "اليقظة الإستراتيجية" وترجمة الكتب الأجنبية وهذا من أجل مساعدة الطلبة في أبحاثهم وزيادة معارفهم والإطلاع على ثقافة الآخرين وأيضا من أجل إثراء مكتبتنا والتي وجدناها تعاني من نقص كبير في الكتب باللغة العربية.
5. إن المؤسسات الإقتصادية مطالبة ببناء خلايا خاصة باليقظة الإستراتيجية تمكنها من رفع قدرتها التنافسية خاصة وأنها متواجدة في بيئة غير مستقرة وتشهد منافسة قوية.
6. يجب أن تقوم المؤسسات الإقتصادية بدورات تكوينية في الدول المتطورة لفائدة المختصين في اليقظة الإستراتيجية وهذا من أجل تعلم أحدث الوسائل والأدوات المستخدمة في هذا المجال.

7. تأسيس مركز مختص في اليقظة الإستراتيجية يضم نخبة من المختصين والمستشارين والخبراء محليا ودوليا، يعمل على إجراء حوارات لتبادل الأفكار وتوفير المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بداخل الوطن وخارجه لتلبية إحتياجات متخذي القرار في الدولة والمؤسسات الإقتصادية، تحسين قدرتها التنافسية، رفع قيمة الصادرات، خفض قيمة الواردات ورفع إحتياط العملة الأجنبية، وكل هذا بهدف جعل الإقتصاد الوطني قويا وحماية الدولة من الخضوع لشروط الصندوق النقد الدولي والتي تعتبر قيود تنقص من سيادتها الوطنية.

8. لما أجرينا الدراسة الميدانية فلقد وجدنا عدد قليل من المؤسسات الإقتصادية تطبق نموذج قوى التنافس الخمس لPorter والذي يسمح بتحليل البيئة التنافسية، طريقة السيناريوهات والتي تسمح بوضع عدة خطط يتم من خلالها مواجهة التحديات المستقبلية، ونموذج SWOT والذي يتيح تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات، وبأن هذه الأدوات تعتبر الركيزة الأساسية لإختيار الإستراتيجية المحققة للإبداع، التطور، التميز والنجاح، التوسع، الإستمرار والإستقرار، فعلى جميع مؤسساتنا الإقتصادية أن تتبناها وتعتمدها.

9. إن جميع مؤسساتنا الإقتصادية تحتاج لوضع إستراتيجية بصفة مستمرة ولا يمكنها أن تستغني عنها، فهي تعتبر أداة مهمة لتحديد الطريق الذي يجب أن تنتهجه مستقبلا وللإستغلال الأمثل للموارد ولتحقيق الأهداف المستقبلية.

10. من الأفضل لمؤسساتنا الإقتصادية أن تسمي القسم المسؤول عن جمع المعلومات حول البيئة الخارجية والكشف المسبق عن التهديد الخارجي ب"اليقظة الإستراتيجية".

11. يجب على مؤسساتنا الإقتصادية الإستعانة بخبراء خارجيين مختصين في مجال اليقظة الإستراتيجية وهذا من أجل توسيع مصادر معلوماتها ومن أجل الحصول على معلومات كثيرة وذات جودة عالية تمكنها من رفع أدائها وقدرتها التنافسية.

12. يجب على جميع مؤسساتنا الإقتصادية إشراك عمالها وموظفيها في اليقظة الإستراتيجية، فبحكم قربهم من عملهم فهم الأدرى بالمشاكل التي يواجهونها والتي قد لا ينتبه إليها المتيقظ، وهي تعتبر معلومات مهمة لتحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

13. يجب على مؤسساتنا الإقتصادية أن تعتبر الموردون، الزبائن والمستهلكون قوى مهددة لحصصها السوقية وبقائها في السوق، فلما قمنا بإجراء الدراسة الميدانية وجدنا فقط مؤسسات إقتصادية قليلة تعتبرهم خطر وتهديد على نشاطها ومستقبلها.

14. يجب على مؤسساتنا الاقتصادية الإهتمام أكثر بالبحث والتطوير وهذا من أجل الإبداع في الأساليب الإنتاجية، التنظيمية والتسويقية والإبداع في المنتجات والذي يتحقق بإضافة تحسينات على المنتجات الحالية وبخلق منتجات جديدة.

15. يجب على مؤسساتنا الاقتصادية تخصيص إتمادات مالية بصفة مستمرة لقسم اليقظة الإستراتيجية وهذا بهدف تشجيع وتحفيز المبتكرين وتوفير لهم الوسائل التقنية الحديثة التي تمكنهم من الوصول إلى أداء جيد وفعال.

16. إذا أرادت اليوم مؤسساتنا الاقتصادية الحفاظ على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد، فينبغي عليها إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي للترويج للمنتجات، معرفة شكاوى المستهلكين، معرفة حاجاتهم ورغباتهم والكشف عن أي معلومة مضللة ومسيرة ضد مصلحتها.

17. يجب على مؤسساتنا الاقتصادية تقييم النتائج المحققة من قبل قسم اليقظة الإستراتيجية بصفة مستمرة وهذا من أجل تصحيح مساره وتدارك كل النقائص التي يمكن أن تشوبه ولتحسين وتطوير أدائه.

#### رابعا. آفاق الدراسة:

إن الموضوع الذي قمنا بدراسته جديد وحديث على المستوى الوطني وذو أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية، لذا نقترح على

الباحثين دراسة المواضيع التالية :

- اليقظة التنافسية والتجارية.
- دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور اليقظة التجارية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور اليقظة التنافسية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور اليقظة التكنولوجية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور اليقظة البيئية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور اليقظة التجارية في بناء وتعزيز ولاء المستهلك.
- اليقظة الإستراتيجية وإخاذ القرار الإستراتيجي.
- العلاقة التي تربط ما بين نظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية.

- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إبداع المؤسسة الاقتصادية.
- الإدارة الإستراتيجية واليقظة الإستراتيجية.
- أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.
- عوائق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مدى نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مكاتب اليقظة الإستراتيجية في الجزائر.

### -الصعوبات والعراقيل:

إن أهم الصعوبات التي إعترضتنا أثناء إنجاز هذا البحث نذكرها كما يلي:

- حداثة موضوع اليقظة الإستراتيجية ؛
- صعوبة الوصول إلى الترجمة العربية الدقيقة ؛
- لقد رفضت ستة (6) مؤسسات إقتصادية إستقبالنا، وذكرت إحداها أن سبب الرفض هو عدم وجود إتفاقية مع الجامعة ؛
- إحدى المؤسسات الاقتصادية أخذت وقت طويل في الرد على رفض الإستبيان، حيث وصلت المدة إلى شهرين.



أولاً: الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم بلحيمر، "أسس التسويق"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
2. أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية و إقتصادية"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
3. أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات-منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
4. إسماعيل السيد، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. أكرم سالم الجنابي، "الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.
6. زرزار العياشي ومريم بشاغة، "تأثير المزيج التسويقي الخدمي على رضا العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
7. تامر البكري، "إستراتيجية التسويق"، دار جهينة، الأردن، 2007.
8. تامر البكري، "بحوث التسويق -أسس و حالات-"، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
9. خليل الجر، "المعجم العربي الحديث لاروس"، مكتبة الأوراس ، الطبعة الأولى، باريس ، 1973.
10. خليل محمد حسن الشماع وكاظم حمود خضير، "نظرية المؤسسة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
11. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. ياسين سعد غالب، "تحليل و تصميم نظم المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
13. سونيا البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
14. شارلز هل وجارث جونز، "الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل-"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007.

15. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
17. عبد الحميد طلعت أسعد، "التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21؟)"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
19. عبد الرحمان الصباغ، "نظام المعلومات الإدارية"، دار زهران، الأردن، 1999.
20. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة و المفاهيم"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
21. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، "المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
22. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
23. فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2010.
24. فريد النجار، "إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، الإسكندرية، 1998.
25. فيليب كوتلر، سو ندرز جون، أرمسترونغ غاري ويونغ فيرونكا، "التسويق-تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجية"، منشورات دار علاء الدين، الجزء الأول، ترجمة مازن نفاع، دمشق، سوريا، 2002.
26. فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق - السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات -"، منشورات دار علاء الدين، الجزء الثاني، ترجمة مازن نفاع، سوريا، 2002.
27. فيليب كوتلر وآخرون، "التسويق - السلع و الأسعار-"، منشورات دار علاء الدين للنشر و التوزيع، الجزء الرابع، ترجمة مازن نفاع، سوريا، 2003.



28. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، ترجمة: سرور على إبراهيم، الرياض، 2007.
29. مايكل بوتر، "الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات و المنافسين"، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث، أبوظبي، 2010.
30. مازن إسماعيل الرمضاني، "دراسات المستقبلات و استشراف مشاهد المستقبل"، إصدارات الموج الأخضر للنشر، الجزائر، 2020.
31. محمد إبراهيم عبيدات، "استراتيجية التسويق -مدخل سلوكي-"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان-الأردن، 2009.
32. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
33. أحمد بيجت جاد الله كشك، "المنظمات و أسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، إسكندرية، مصر، 1999.
34. محمد الفيومي، "نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1990.
35. محمد حافظ حجازي، "المقدمة في التسويق"، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
36. محمود حاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، دار و مكتبة الحامد، عمان، 2004.
37. محمد حسن آل فرج الطائي، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
38. محمد يوسف حفناوي، "نظم المعلومات المحاسبية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
39. محمد شوقي شادي، "دراسات في النظم المحاسبية، نظم المعلومات المحاسبية و الحاسب الالكتروني"، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1998.
40. محمود جاسم الصميدعي و يوسف عثمان ردينة، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان-الأردن، 2011.
41. محمود جاسم الصميدعي و يوسف عثمان ردينة، "التسويق المصرفي-مدخل استراتيجي-كمي-تحليلي"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، 151.

42. مراد شريف، "استخدام بحوث التسويق كأداة للتخطيط و إعداد الإستراتيجية التسويقية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 12، 2012، ص175.
43. مصطفى محمود البكري، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
44. منال أحمد البارودي، "علم الاستشراف المستقبل"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2019.
45. منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العيد، "مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية و التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
46. ناجي معلا، "بحوث التسويق - المنهجية و الأساليب-"، دار آرام للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1994.
47. ناصر دادي عدون، "إقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية الحامة، الطبعة الثانية، 1998.
48. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
49. الظاهر نعيم إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، عالم الكتب للنشر و التوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
50. بجه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، "تحليل السوق"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.

#### ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

- ABTEY. B. H et VINAY. A , « contrôle de la gestion stratégique de l'entreprise approche par le système information », édition Clet, 1984.
- AFUAH Allan, "Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage", Rutledge, New York, 2009.
- BAAZIZ Abdelkader, QUONIAM Luc, REYMOND David, « Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion », Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité, May 2014, Alger, Algérie.
- BESSON Bernard et POSSIN Jean Claude, « Du renseignement à l'intelligence économique ; détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise », Paris, Dunod, 1996.

- BOISSELIER Patrick , "Contrôle de gestion de gestion", 2<sup>ème</sup> Edition, Librairie Vuibert, 2001.
- BOJIN Jacaues, SCHOETTL Jean-Marc, " Les outils de la stratégie", Edition d'organisation, Paris, 2005.
- BOUNFOUR Ahmed, "Le management des ressources immatérielles", Dunod, Paris, 1998.
- BOURNOIS. F, ROMANI. P. J, « l'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises », édition economica, paris, 2000.
- CASTELNAU Jaques, LOIC Daniel, BRANO Mettling, "Le pilotage stratégique", édition d'organisation, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
- COSTA Nathalie, « Veille et Benchmarking », Edition Ellipes, 2008, paris.
- CULLEY Lazer, « Marketing management », Houghton Mifflin Company, Mifflin, 1983.
- CZEPIEL John . A, "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1992.
- DAVIES Mark. A. P. « Understanding Marketing », 1st ED, Prentice-Hall, Europe, U. K., 1998.
- DEBONIS Nicholas, BALINSKI Eric, ALLEN Phil "Value-Based Marketing for Bottom- Success Line" , 5steps to customer value, U.S.A : Mcgraw Hill, 2002.
- DECILE Dejoux, " le management des compétences", Vuibert, Paris, Avril 2008.
- DEMEURE Claude, « MARKETING », DUNOD, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
- DESS Gergory. G, LUMPKIN. G. T & EISNER Alan. B., "Strategic Management: Text and Cases" 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, 2007.
- DETRIE, J.P, « Strategor : politique général de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris.
- DHENIN Jean –François et BRIGITTE Fournie, «50 thèmes d'initiation à l'économie l'entreprise », édition breal, paris, 1998.
- DIETRICH Anne, "Le management des compétences", Vuibert, Paris 2008.
- FAHEY Liam, "The Strategic Planing Management Reader", Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1989.
- FAHEY, Liam and KING, William R., « Environmental Scanning for Corporate Planning », Business Horizons, August, 1977.
- FOURNIS. Y, « Les études de marché », Dunod, Deuxième édition, Paris, 1989, P15.

- GUY le Boterf," Repenser les compétences pour dépasser les idées reçue : 15 proposition", Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- GUY Massé, FRANÇOISE Thibaut, « Intelligence économique », Editions De Boeck Université, Belgique, 2001.
- HAMEL Gary , HENNE Aime , « Competence – Based Competition », John Wiley & Sons Ltd, England, 1994.
- HARRIET Loïc, « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Bordeaux, 2014.
- HARRINGTON, H. James & HARRINGTON, James S, « High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success », Mc Graw-Hill, New York, (1996).
- HATEM F, « La prospective. Pratiques et méthodes », Economica, Paris,1993.
- HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, Jacques Orsoni, Management stratégie et organisation, 7<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, Juin 2008.
- HERMEL. L, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique », Paris, Afnor, 2001.
- HERMEL Laurent, « Maitriser et pratiquer.....Veille stratégique et intelligence économique », Editions AFNOR, France, 2010.
- HICKS James. O, "Management Information Systems: A user Prespective" 3rd Ed. ,West Publishing Co., U. S. A, 1993.
- HIGGINS James. M, VINCZE, Julian. W, "Strategic Management : Text And Cases", 4<sup>th</sup> ED., Saunders College Publishing, U. S. A, 1989.
- HITT Michael. A., and IRLAND. R. D and HOSKISSON. R. E, "Strategic Management Competitiveness And Globalization", 5<sup>th</sup> ed., Thompson, South-Western, 2003.
- HRADESKY, John L, « Total Quality Management Handbook », Mc Graw. Hill, New York, 1995.
- HUGH Macmillan & MAHEN Tampoe, "Strategic Management", Oxford University Press, 2000.
- JAKOBIAK François, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'organisation », Paris, 1991.
- JAUCH Lawrence. R, GLUECK William. F, "Strategic Management And Business Policy", 3<sup>rd</sup> ED., Mc Graw- Hill Book Co., U.S. A, 1988.

- JOHNSON Gerry, SCHOLES Keven, « Exploring Corporate Strategy », 3rd ED., Prentice Hall International (U. k.) Ltd., 1993.
- JOHNSON. G and SCHOLES. K, “Exploring Corporate Strategy”, 6<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Financial Times, 2002.
- Kaplan & Norton, « The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action..Harvard Business School Press, 1996.
- KOTLER Philip, « Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control », New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994.
- KOTLER Philip, « Les clés du marketing », Pearson education, Paris, 2003.
- KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, « Marketing Management », 12<sup>ème</sup> édition, Publié par Pearson Education France, Paris, 2006.
- LAUDON Kenneth .C & LAUDON Jane .P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, , Inc., 2004.
- LAUDON Kenneth. C & LAUDON Jane. P, "Management Information Systems", Managing the Digital Firm (9<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Prentice-Hall Internationale, , Inc., 2006.
- LESCA Humbert, « La veille stratégique : la méthode L. E. SCanning, Edition EMS, France, 2003.
- LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise », Guides pour la pratique de l’information scientifique et technique, France, 1997.
- LESOURNE Jacques, STOFFAES Charistian et al, « La prospective stratégique d’entreprise », Concepts et études de cas, Dunod, Paris, 1997.
- LINDGREN Mats & BANDHOLD Hans, « Scenario Planning : The Link between future and Strategy », Palgrave Macmillan, 2003.
- LITTLE. A. D, « A management Systems for the 1980s », A. D. L, San Francisco, 1979.
- LUCAS. H. C," Information System Concepts for Management", Hill Book Co, New York, 1982.
- MINTZBERG. M & QUINN. J. B, « The Strategy Process: Concepts, Context, Cases”, U. S.A., Prentice –Hall International, Inc., 1988.

- MOINET Nicolas et MARCON Christian, L'intelligence économique, Paris, 2006.
- NEUFELD Victoria, GURALNI David, B, "Websteris New Word Dictionary", 9<sup>th</sup> ED. Of America English, Simon & Schuster Inc., New York, 1988.
- O'BRIEN James. A, « Introduction to management information systems : Essential for the e-business entreprise, 11<sup>th</sup> ed, Irwin : McGraw-Hill Companies, Inc.,2003.
- PARNON Henri, LAS Sig , "Mise en Oeuvre et Application", édition, Hermes , 1995.
- PASCAL Vidal et autres, « Systèmes d'information organisationnels », Pearson Education, France, 2005.
- PATEYRON. E, « La veille stratégique », Economica, 1998.
- PEARCE II John. A. , ROBINSON. Jr. Richard. B, "Competitive Strategy: Formulation, Implementation, And Control", 5<sup>th</sup> ED, Richard D. Irwin Inc, Boston, 1994.
- PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1997.
- PORTER. M, « L'avantage concurrentiel des nations », inter-éditions,Paris, 1993.
- PORTER Michael, « Clusters and new economic of competition », Harvard business Review, USA, 1998.
- REIX Robert," Systèmes d'information et management des Organisations", Edition Vuibert, 1995.
- REVELLI Carlo, « Intelligence stratégique sur internet », Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.
- ROGER Mills, "The Compétences Pocket Book", Management Pocket Book, UK, 2004.
- ROUACH Daniel, « la veille technologique et l'intelligence économique », ITCIS EDITIONS, 5<sup>ème</sup> édition, France, 2010.
- ROWE. A, MASON. R, DICKEL. K, MANN. R and MOCKLER. R, "Strategic Management: A Methodological Approach", 4<sup>th</sup> ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
- SCHOEFLER. S, BUZZELL. R. D. et HEANY D. F. "Impact of Strategic planning on Profit Performance", H. B. R., March-April(1974).
- SHARPLIN Arthar, « Strategic Management », Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1985.
- SPARNO Richard , SAMUEL grandval, «Value Creation Trough Innovation », Concept et Cas en Management Strategique, Lavoisier, Paris.

- THIETART Raymond-Alain, « La stratégie d'entreprise », McGraw-Hill, Paris, 1984.
- THOMPSON, A. A., and STRICKLAND A. J., « Strategic Management », 9th. Ed, Richard D. Lrwin Company, 1996.
- THOMPSON John. L, « Strategic Management : Awareness And Change », 3rd ED., International Thomson Publishing Co., U. K, 1997.
- TZU Sun, « L'art de la guerre », Flammarion, 1978.
- VANDERCAMMEN Marc, « Etudes de marches –Méthodes & Outils », De boeck supérieur sa, 5e édition, Paris, 2018.
- WEI CHOO Chun, « Information Management for the Intelligent Organisation : The Art of Scanning the Environnement Information To day, Inc-, USA, 2002.
- WHEELEN Thomas. L & HANGER. J. David, “Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability”, 10<sup>th</sup> Edition, Peason Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- WHEELEN Thomas. L & HANGER. J. David, “Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability”, 11<sup>th</sup> Edition, Peason Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- WRIGHT Peter et Al. «Strategic Management : Concepts And Cases », 3rdED., Prentice Hall International, U. S. A, 1996.

### ثانيا: المجالات و الملتقيات العلمية باللغة العربية

1. إيثار عبد الهادي آل فيجان، "المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 54، 2005.
2. حنان يحي الشريف ، "نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات إقتصادية-، المجلد 32، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
1. رضا تير، "دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير :واقعه وآفاقه في الجزائر"، بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر، 2005.
2. سارة كنزة بوحسان، مبارك بوعشة ، عبد الحميد مهري، "الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية-، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 51، جامعة قسنطينة2، 2019.

3. سماح صولح ومراد محبوب، "الريادة: الرأسمال البشري و صناعة الكفاءات"، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 26-29 أبريل 2010، الأردن.
4. سماح صولح، "محاضرات في تشخيص المؤسسة"، بحث مقدم لطلبة السنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
5. سمير سليمان الجمل، "اليقظة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية و علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها"، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد2، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020.
1. سهام توراي وسارة موساوي، "التموضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الإستراتيجية و المقاربة الإستراتيجية"، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد الثالث، 2018.
2. شمس ضيات خلفاوي، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013.
3. صبرينة ترغيني، "دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية-"، مجلة نماء للإقتصاد و التجارة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
4. صندرة سايب، "الإبداع و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية - واقع و تحديات المؤسسات الجزائرية-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، العدد 42، مجلد-أ، ديسمبر 2014.
5. عمر ولد عابد ولمين علواطي، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -نموذج مقترح- دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية، العدد 17، جانفي 2017.
6. محمد خير سليم أبو زيد، محمد عواد زيادات، "الإستراتيجية التنافسية و الخصائص التنظيمية و السلوكية لدائرة التسويق و أثرهما في الأداء التسويقي-دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن-"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 04، الأردن، 2010.



7. محمد طرشي، "العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الجزائري"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية، العدد13، 2015.
8. مراد سليم عطيان و عبد الناصر إبراهيم نور، "أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، الأردن، 2014.
9. مريم لموس، "سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، جامعة عنابة، أوت 2019.
10. منصور محمد إبراهيم، "دراسة تحليلية لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة"، دراسة نظرية و ميدانية، المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الأول، 1996.
11. هوارى معراج وناصر دادي عدون، "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية"، مجلة العلوم الإقتصادية، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2005.
12. يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد05، 2007.

### ثالثا: المجلات و المؤتمرات و التقارير العلمية باللغة الأجنبية

1. Jay.B, Barny, Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol.17, N1, 1991.
2. Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport de Henri Martre, la documentation française, février,1994.
3. Audet Josée, « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
4. BENHADJI Yasmina, LAOUEDJ Zouaoui, « La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise », Les Cahiers du MECAS, V°16, N°2, Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès, Décembre 2020.
5. CARLY. N et al, « Strategic foresight : how planning for the unpredictable can improve environmental decision-making », Trends in Ecology & Evolution, 2014.

6. COHEN. C, « La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises ; Universités Aix-Marseille III.
7. DROUAZI Yasmine, « Elaborer un Projet de Veille Concurrentielle dans l'organisation et son Apport dans la Performance de la Structure Marketing », Al Bashaer Economic Journal, Vol 5, n° 3, Décembre 2019.
8. FENNI Fadila, « L'intelligence économique ou la veille stratégique : quelle est la différence et quelle est la réalité de pratique en Algérie ? », Revue El- Acil pour les recherches économiques et administratives, Volume :4, N°1, Juin2020, P417.
9. GHERRA Sandrine, « Stratégies de développement durable », Revue française de gestion-N°204, Lavoisier, Paris, 2010.
10. GRANT. R. M, « The ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », California Management Review, printemps 1991, vol 33N°3.
11. GUECHTOULI Manelle, « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », la revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°266 , France.
12. Labanté David et legendre Richard, « veille stratégique », colloque des affaires électroniques, centre Jaques Cartier HEC Monterial Service d'information industrielle du Québec 8 octobre 2004.
13. LAPERCHE Blandine, « L'intelligence économique et le marché de l'information stratégique », document de travail n°30 , cahier du Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du LITTORAL cote d'OPALE , janvier 2000.
14. LARIVET Sophie , « Intelligence économique : acceptation française et multi dimensionnalité », Xième Conférence de l'association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
15. LESCA, H. SCHULER, M. « Veille stratégique : comment ne pas etre noyé sous les informations », In Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G, n°2, 1998.
16. LESCA. H, « Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, N°20, Vol 5, France.
17. LESCA. H, « Gouvernance d'une organisation : prévoir ou Anticiper ? », La Revue des Sciences de Gestion, février 2008, France.

18. LUDOVIC François et LEVY Julien, « L'intelligence économique, Outil de marketing : un enjeu organisationnel », Revue Internationale des Sciences Commerciales, Editions ESKA, 2003.
19. MUXA Geneviève, " construction des compétences dans l'action", Revue française de gestion Lavoisiers –N°174 ISSN 0338-4551 /ISBN 978-2-7462-1858-1/, 5/2007.
20. NACIRI Ahmed et GED Alim , « La bourse et la comptabilité », La Revue française de la Comptabilité, N°175 , Paris, Jan 1987.
21. Raquel Janissek-Muniz, Henrique Freitas, Humbert Lesca, « Veille anticipative stratégique, intelligence collective (VAS-IC), La revue des Sciences de Gestion, n°218, 2006, P21.
22. REED Richard, DEFILLIPPI Robert. J, " Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, And Sustainable Competitive Advantage," Academy Of Management Review, Vol. 15, N°. 1., 1990.

#### رابعاً: الرسائل الجامعية باللغة العربية

6. أحمد بوريش، " الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات و إستغلال الفرص- دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2018.
7. أسماء غريبي، "المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة cabam- عين مليلة-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2011.
8. أسماء فيلاي، " الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.
9. اليمين فالتة، "اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

10. آمال وهبة، "دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل اليقظة التجارية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2018/2017.
11. أمجاد محمد الكومي، "استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية"، مذكرة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.
12. أنيس كشاط، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006.
13. وسيلة بوزايد، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2011-2012.
14. عبد العليم تاوتي، "دراسة سوق خدمة إتصالات الهاتف النقال في الجزائر -الفترة من 2000 إلى 2005 -"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
15. حنان يحي الشريف، "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018-2017.
16. سعيد بن دنيدينة، "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2019.
17. صونية بعتة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره في صناعة مؤسسة تنافسية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية-"، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

18. ضياء الدين زواو، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013.
19. عبد الله الطيبي، "العناقيد الصناعية الإستراتيجية البديلة ودورها في تحسين القدرة التصديرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه علوم تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019/2020.
20. علي محمد علي محمد، "دور أسلوب القياس المرجعي في إدارة التكلفة الإستراتيجية للمنتجات و دعم الميزة التنافسية للشركات الصناعية(دراسة ميدانية على عينة من شركات صناعة السكر بالسودان)"، مذكرة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2017.
21. صليحة كاريش، "اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الاشارات الضعيفة الى قوة محركة -دراسة حالة مؤسسة نفضال-"، أطروحة دكتوراه في العلوم-فرع التسيير-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011/2012.
22. محمد نعمة محمد الزبيدي، "الذكاء الاقتصادي -مشروع عراقي مقترح و إمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإقتصاد، جامعة القادسية، 2017.
23. محمود علي محمد الروسان، "العلاقة بين الميزة التنافسية و الخيار الاستراتيجي و أثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
24. مداني بن بلغيث، "فعالية نظام المعلومات المحاسبية في التسيير و اتخاذ القرار -دراسة حالة MAG-MOS وحدة ورقلة-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
25. مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-"، مذكرة ماجستير تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009.
26. مصطفى باهي، "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء و تطوير المؤسسة الجزائرية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، 2009/2010.

27. منصف مقاويب، "الذكاء الإقتصادي و دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الإقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.

28. نسرين مغمولي، "دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية- دراسة حالة

مؤسسة فريثال Fertial بعنابة"، مذكرة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2016/2015.

29. نصيرة علاوي، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة ماجستير في

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد،

تلمسان، 2011/2010.

30. هارون ضربان، "اليقظة الإستراتيجية ومدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية على ضوء

التحولات البيئية الراهنة -دراسة إستكشافية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بقطاع المنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية

بالجزائر-"، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2،

2021/2020.

31. وسيلة بوازيد، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2011.

32. يمينة فوزية فاضيل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية (حالة المجمع الصناعي صيدال)"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.

#### خامسا: الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية

1. BUITRAGO HURTADO Alex Fernando, « Aide à la prise de décision stratégique : détection de données pertinentes de sources numériques sur Internet », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble, France, 2014.
2. DHAOUI Chedia, « les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique : Proposition d'un Modèle d'Evaluation de la Réussite d'un système d'Intelligence Economique MERSIE, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2, 2008.

3. HARRIET Loïc, « L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux : l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 2014.
4. LAHLOU Hafsa, « La veille stratégique et son sur les entreprises de l'industrie latière de la wilaya de Béjaia », Thèse de magister en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2011.
5. LESCA Nicolas, « Construction du sens le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce », thèse doctorat en Science de gestion, Paris, 2002.
6. LUM BROSO Sarah, « Prospective et stratégies pour l'environnement : entre fabrique des futurs et situations de gestion, quelles prises pour l'action ? », Thèse de doctorat en sciences sociales, Université Paris-Saclay, Paris, 2019.
7. ROUIBAH Kamel, « Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendes, France, 1998.

#### سادسا: مواقع الأنترنت باللغة العربية

1. معجم المعاني الجامع، الموقع الإلكتروني: /الإستخبار/ar-ar/ dict/ar-ar/ .almaany.com.
2. محمد خميس ، "المستقبل الأمني للقوة الأمريكية في أفق عام 2025"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، موقع الأنترنت: <http://books.google.dz/books?id=VBWLDwAAQBAJ&pg=pp>.
3. مديرية الذكاء الإقتصادي، الموقع الإلكتروني: /مديرية-الذكاء-الإقتصادي/ industrie.gov.dz/en.
4. موسوعة ويكيبيديا، الموقع الإلكتروني: إن-تي-تي <https://ar.wikipedia.org/wiki/إن-تي-تي>.
5. موسوعة ويكيبيديا، الموقع الإلكتروني: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sogo\\_shosha](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sogo_shosha).
6. ميشال غودي وقيس الهمامي، "الاستشراف الاستراتيجي المشاكل و المناهج، كراس لبيسور، الكراس رقم 20 ، موقع الأنترنت: <file:///C:/Users/SEVEN-7-TECH/Desktop/cahier20arabefrance.pdf>.

#### سابعا: مواقع الانترنت باللغة الأجنبية

1. Claude Sicard, « Comment analyser votre stratégie et évaluer ses chances de succès ? Guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise », (Rapport de recherche) Centre

- national de l'entrepreneuriat (CNE), 2009, P4. <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185360>.
2. DEGENARO Bill et al, « Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decisions », Corporate Strategy Board, Executive Inquire, 2000, <http://www.csb.executiveboard.com>.
  3. JANISSEK-MUNIZ Raquel, « Partie 1- Fondements théoriques de la recherche et cadre conceptuel », France, P39. [http : c:/Users/SEVEN-7-TECH/Documents/chap1---these--Raquel-Janissek-Muniz.pdf](http://c:/Users/SEVEN-7-TECH/Documents/chap1---these--Raquel-Janissek-Muniz.pdf).
  4. KAMOUN-CHOUK Souad, « Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne », la revue des sciences de gestion, 2009/3, n°237-238, <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-195>.
  5. LESCA Humbert , « Veille stratégique : la méthode L. E. Scanning », Editions EMS, 2003, [www.veille-strategique.org/ Lesca-2003-pdf](http://www.veille-strategique.org/Lesca-2003-pdf).
  6. LESCA Humbert et RAYMOND Louis, « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », Revue internationale P.M.E, Volume 6, Number 1, 1993, <http://doi.org/10.7202/1008163ar>.
  7. LESCA. H, « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, 1997, [http : //www.veille-strategique. Org.lesca1997](http://www.veille-strategique.Org.lesca1997).
  8. LEVY Jean-François, "Etat de l'Art sur la notion de compétence", site : [http://www.inrp.fr/Tecne/ Rencontre/ IntroJFL.pdf](http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf) .
  9. OREAL Serge, « Management Stratégique de l'entreprise », ECONOMICA, Paris, site web : [C:/Users/SEVEN-7-TECH/Downloads/9782717824247.pdf](http://C:/Users/SEVEN-7-TECH/Downloads/9782717824247.pdf).
  10. VAIS MAN Oliver, « Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel », [http :www.oliver VAIS MAN Le benchmarking pdf](http://www.oliverVAISMANLebenchmarking.pdf).



---

الملاحق

## إستبيان لمعرفة واقع و آفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان والهدف منه التعرف إلى واقع و آفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ونظرا لأهمية إجاباتكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بعناية و دقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم ، كما أن تعاونكم معي يعزز البحث العلمي في الجزائر و يساعد في اكتشاف مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية (la veille stratégique).

إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها تستخدم فقط لغرض البحث العلمي، و أرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك مقابل كل عبارة.

و في الأخير لكم كل الشكر و التقدير على تعاونكم.

### معنى اليقظة الإستراتيجية:

"هي المراقبة و الملاحظة المستمرة للبيئة المتواجدة فيها المؤسسة من أجل معرفة ما الذي يحدث في هذه البيئة ومعرفة ما يفعله المنافسون و ما الذي يريدون أن يفعلوه مستقبلا مما يسمح بالحصول على معلومات إستراتيجية تساعد على اتخاذ أحسن القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب و تتمكن من كسب زبائن جدد و توسيع حصتها السوقية و ضمان البقاء و الاستمرار " .

- ما هو حجم مؤسستكم؟

- أقل من 100 عامل
- ما بين 100 و 500 عامل
- ما بين 500 و 1000 عامل
- أكثر من 1000 عامل

- ما هو نوع نشاط المؤسسة؟

- زراعي
- خدمات
- صناعي
- تجاري

- إلى من تعود ملكية المؤسسة؟

- القطاع العام
- القطاع الخاص
- القطاع المختلط

الجدول رقم (1): إسم قسم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

لا	نعم	الأسئلة
		-هل هناك قسم محدد في مؤسستكم يتولى القيام بوظيفة اليقظة الإستراتيجية ؟
		-إذا كانت الإجابة ب'نعم'، ما اسم هذا القسم:
		قسم اليقظة الإستراتيجية
		مديرية التخطيط و التنظيم
		مديرية الإستراتيجية
إجابة أخرى:.....		
.....		
.....		
		- إذا كانت الإجابة ب"لا"، هل هناك عوائق تمنع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ؟
		-إذا كانت الإجابة ب"نعم"، هل هذه العوائق تتمثل في:
		*عدم حاجة المؤسسة إليها
		*تكاليفها المرتفعة
		*عدم توفر مختصين في هذا المجال
		* وجود عوائق أخرى
		-في حالة عدم توفر قسم اليقظة الإستراتيجية، هل المؤسسة تهدف مستقبلا إلى وضع قسم خاص باليقظة الإستراتيجية ؟

لا	نعم	الأسئلة
		هل تقومون بمعرفة أحدث التكنولوجيات الجديدة الموجودة بالعالم؟
		هل تقومون بمعرفة براءات الاختراعات؟
		هل تعتمد المؤسسة على البرامج الحديثة (des logiciels)؟
		هل تقوم المؤسسة بإجراءات لحماية براءات الاختراع التي تخصها؟
		هل تبرم المؤسسة العديد من عقود التعاون و الشراكة في المجال التكنولوجي؟
		هل تقومون بمتابعة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات و المعاهد؟
		هل تملك المؤسسة وحدة للبحث و التطوير؟
		هل تقوم المؤسسة بتطوير تكنولوجياتها المستخدمة في العملية الإنتاجية؟

الجدول رقم (2) : اهتمام المؤسسة باليقظة التكنولوجية.

الجدول رقم (3) : إهتمام المؤسسة باليقظة التنافسية

لا	نعم	الاسئلة
		هل المؤسسة على اطلاع بمجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين؟
		هل تتابع المؤسسة المنتجات الجديدة للمنافسين؟
		هل تتابع المؤسسة الإستراتيجية التسعيرية للمنافسين؟
		هل تتابع المؤسسة النتائج المالية للمنافسين؟
		هل تتابع المؤسسة نوعية و درجة تهديدات المنافسين؟
		هل تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين للمنافس؟
		هل تتابع المؤسسة شركاء المنافس؟
		هل تتابع المؤسسة الحصص السوقية التي يمتلكها منافسوها؟
		هل تتابع المؤسسة الموردين الحاليين للمنافسين؟
		هل تعرف المؤسسة على نقاط قوة و ضعف المنافسين؟

## الجدول رقم (4): إهتمام المؤسسة باليقظة التجارية

لا	نعم	الأسئلة
		هل تتابع المؤسسة حاجات ورغبات الزبائن؟
		هل تعطي المؤسسة أهمية لآراء المستهلكين حول المنتج سواء من ناحية جودته أو سعره؟
		هل تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين طريقة إجراء المعاملات التي تجرى ما بينها وبين زبائنها و مورديها؟ (مثلا التعامل بالإنترنت مع الموردين من أجل سرعة إجراء المعاملات و تخفيض تكلفتها)
		هل تحرص المؤسسة على كسب رضا الزبون و ولاءه؟
		هل تحرص المؤسسة على معرفة تطور المبيعات خلال فترات من السنة؟
		هل تحرص المؤسسة على معرفة تطور عدد الزبائن في فترات معينة؟
		هل تحرص المؤسسة على معرفة أفضل للسوق المتواجدة فيها؟
		هل تتابع المؤسسة معدل نمو السوق؟
		هل تبحث المؤسسة عن فرص للدخول لأسواق جديدة؟
		هل تحاول المؤسسة معرفة معايير الشراء للزبائن؟
		هل تتابع المؤسسة بشكل دائم حصتها السوقية؟
		هل تتابع المؤسسة بشكل دائم سمعتها التجارية؟
		هل تتابع و تقيم المؤسسة القدرة التفاوضية للموردين؟
		هل تتابع المؤسسة الطرق و الممارسات التسويقية الحديثة؟
		هل تقارن المؤسسة ما بين مبيعات منتجاتها المختلفة وتقوم بالبحث عن أسباب انخفاض بيع بعض المنتجات للقيام بالتحسينات لرفع مستوى البيع من هذه المنتجات؟

## الجدول رقم (5): إهتمام المؤسسة باليقظة البيئية

لا	نعم	الأسئلة
		هل تهتم المؤسسة بالمعلومات القانونية الجديدة؟
		هل تقوم المؤسسة بترشيد استهلاك الطاقة من خلال استخدام الطاقة المتجددة؟

## الجدول رقم (6): إهتمام المؤسسة باليقظة الداخلية

لا	نعم	الأسئلة
		هل تهتم المؤسسة بتطوير أساليب أمن و سلامة العمال أثناء تأدية مهامهم؟
		هل تهتم المؤسسة بالرفع من مستوى الدخل للعمال؟

-منذ متى بدأت المؤسسة باستخدام اليقظة الإستراتيجية؟

أقل من 1 سنة

من 1 سنة إلى 3 سنوات

أكثر من 3 سنوات

-ما هو عدد الأشخاص المكلفون باليقظة الإستراتيجية؟

أقل من 20

ما بين 20 و 50

أكثر من 50

-من يساهم في المشاركة في عملية اليقظة الإستراتيجية؟

المدير

المسير

العمال

موظفو المؤسسة بالأقسام الإدارية

.....:إجابة أخرى (حدد):

.....

الجدول رقم (7): محدودية عملية اليقظة الإستراتيجية

لا	نعم	الأسئلة
		هل تتم عملية اليقظة الإستراتيجية بشكل مستمر؟
		هل عملية اليقظة الإستراتيجية محددة خلال فترة معينة؟
إجابة أخرى:		
.....		
.....		

الجدول رقم (8): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

لا	نعم	-هل عملية اليقظة الإستراتيجية التي تتبعونها تتضمن المراحل التالية:
		1-الاستهداف
		2-التعقب
		3-الاختيار (Sélection)
		4-خلق جماعي للمعنى
		5-التنشيط
		6-نشر معلومات اليقظة الإستراتيجية
إجابة أخرى (حدد):.....		
.....		
.....		

الجدول رقم (9): المعلومات التي تشكل خطر على بقاء المؤسسة



لا	نعم	- ما هي المعلومات التي تشكل خطر على بقاء المؤسسة؟
		قوانين الحكومة المتغيرة (مثلا فرض ضرائب جديدة في قانون المالية)
		الزبائن
		الموردون
		المنافسون
		المستهلكون
<p>إجابة أخرى: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

الجدول رقم (10): طرق جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية

لا	نعم	- ما هي طرق جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
		المجالات المتخصصة
		المشاركة في الصالونات و المعارض
		مواقع الأنترنت
		اللجوء إلى مكاتب متخصصة
		تحليل الشكاوى الواردة من الزبائن
		معرفة آراء الزبائن
		تحليل منتجات المنافسين
		وسائل الإعلام المرئية
		وسائل الإعلام المكتوبة
<p>إجابة أخرى (حدد): .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

الجدول رقم(11): الأدوات المستخدمة في اليقظة الإستراتيجية

لا	نعم	ما هي الأدوات المستخدمة في اليقظة الإستراتيجية ؟
		نموذج القوى الخمس ل PORTER
		نموذج SWOT
		طريقة السيناريوهات
		المقارنة المرجعية ( benchmarking ) المقارنة المرجعية: هي مقارنة المؤسسة مع المؤسسات المنافسة التي لها قوة و مركز مهم في السوق.
إجابة أخرى (حدد):.....		

- تستخدم المؤسسة مواقع التواصل الاجتماعي من أجل :

الكشف عن أي معلومة مضللة مسيرة ضد مصلحة المؤسسة

الترويج لمنتجاتها

معرفة احتياجات و رغبات المستهلكين

معرفة الشكاوى المعبر عنها من قبل المستهلكين

-هل تظن أن المعلومات التي تمتلكها مؤسستكم حول بيئتها الخارجية؟

كافية

قليلة

منعدمة.

-ما هو نوع بيئة المؤسسة؟

بيئة ساكنة (وجود عدد قليل من المؤسسات المتنافسة)

بيئة مضطربة (تأتي ما بين البيئة الساكنة و البيئة الصاخبة)

بيئة صاخبة (وجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة و القوية)

-هل تعلم المؤسسة نقاط قوتها و نقاط ضعفها؟

نعم  لا

-بالنسبة إليكم، هل عملية جمع المعلومات عن ما يجري في البيئة الخارجية:

أقل أهمية  ضرورة  مهمة  مهمة جدا

الجدول رقم (12): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في دعم اتخاذ القرار

لا	نعم	الأسئلة
		هل توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات المناسبة لمتخذ القرار؟
		هل توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار؟
		هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في توفير عدة خيارات إستراتيجية لتسهيل عملية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم (13): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في استغلال الفرص و مواجهة الأزمات

لا	نعم	الأسئلة
		هل تقوم المؤسسة بالبحث عن الفرص واستغلالها قبل المنافسين؟
		هل تقوم المؤسسة بالكشف المبكر عن التهديدات و الأخطار؟
		هل تقوم المؤسسة بالبحث عن الطرق المناسبة من أجل تجنب التهديدات؟ ( على سبيل المثال يمكن أن يتمثل التهديد في خسارة عدد كبير من الزبائن مستقبلا )
		هل تقوم المؤسسة بالتأقلم و التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئتها؟

الجدول رقم (14): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تخفيض تكاليف المؤسسة

لا	نعم	الأسئلة
		هل تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الشراء وتكاليف الإنتاج و تكاليف التوزيع و الإشهار للمنتج؟
		هل تحصل المؤسسة على مواد أولية بتكاليف أقل من المنافسين؟
		هل تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تسمح لها بخفض تكاليف المنتجات؟

الجدول رقم (15): منهج اليقظة الإستراتيجية.

لا	نعم	هل اليقظة الإستراتيجية هي منهج:
		-دفاعي (مثلا تعمل المؤسسة على معرفة ما يجري في بيئتها من أجل القيام برد الفعل في حالة هجوم المنافس )
		-هجومى (مثلا تعمل المؤسسة على توسيع تواجدها في السوق و عدم السماح لمنافسيها بتوسيع حصصهم على حسابها)
		كلا المنهجين يتم استخدامهما

- الإبداع من خلال تسجيل براءات الاختراع.

هل المؤسسة تودع براءات الاختراع بصفة منتظمة؟

هل المؤسسة تودع براءات الاختراع بصفة نادرة (قليلة)؟

هل المؤسسة لا تودع براءات الاختراع؟

-الإبداع من خلال إطلاق منتجات جديدة.

هل المؤسسة تطلق منتجات جديدة بشكل تنظيمي؟

هل المؤسسة تطلق نادرا منتجات جديدة؟

هل المؤسسة لا تطلق أبدا منتجات جديدة؟

-الإبداع من خلال إضافة تحسينات على منتج المؤسسة.

- هل المؤسسة تضيف تحسينات على منتجاتها بشكل تنظيمي؟
- هل المؤسسة نادرا ما تضيف تحسينات على منتجاتها؟
- هل المؤسسة لا تضيف أبدا تحسينات على منتجاتها؟

- ما هي درجة دعم الإدارة العامة لقسم اليقظة الإستراتيجية؟

- ضعيف جدا  ضعيف  متوسط  مرتفع  مرتفع جدا

- هل تقومون بطلب مساعدة خارجية للقيام باليقظة الإستراتيجية؟

- نعم  لا

- ما هي وضعية الحصة السوقية قبل و بعد تطبيق اليقظة الإستراتيجية؟

- لا يوجد تحسن  متوسطة  حسنة  جيدة  جيدة جدا

-هل تتبع المؤسسة إستراتيجية معينة؟

- أبدا  أحيانا  غالبا  دائما

- كيف ترون دور اليقظة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؟

- ضعيف  متوسط  حسن  جيد جدا

- ما هو تقييمكم لمستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؟

- ضعيف  متوسط  حسن  جيد جدا

-أولويات رؤساء المؤسسة، وترتيبهم حسب درجة الأهمية من 1 إلى 7 و يتم ملء الخانات الفارغة بهذه الأرقام:

- تحقيق أهداف بقاء واستمرار المؤسسة
- تحسين أداء المؤسسة ( la performance de l'entreprise )
- كسب زبائن جدد
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المرافقة للمنتجات
-

إنتاج منتجات جديدة

الحفاظ على الزبائن الحاليين

زيادة الأرباح

زيادة حصة المؤسسة في السوق

توسيع قنوات التوزيع

التصدير

المرتبة الأولى في السوق

هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق:

كل هذه الأولويات التي سبق ذكرها

فقط جزء من هذه الأولويات

لا شيء

## العنوان: واقع وآفاق تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

### الجزائرية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما تعنيه اليقظة الإستراتيجية، جذورها، معرفة مكوناتها، إبراز أهم مساهماتها، معرفة واقع وآفاق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وتحديد المعوقات الأساسية التي تعيق تطبيقها، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة وأداة الإستبيان، الدراسات السابقة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن عددًا قليلاً من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لديها يقظة إستراتيجية مهيكلية. أما باقي المؤسسات الإقتصادية لا تطبقها إلا أنها تهتم بما يجري في بيئتها وتعمل على مراقبتها من أجل الكشف عن الفرص وتجنب التهديدات، وهي تملك آفاقاً مستقبلية لتطبيقها. الكلمات المفتاحية: المعلومات، البيئة، الإدارة الإستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية، دعم القرار الإستراتيجي.

### **Titre : Réalité et perspectives d'application de la veille stratégique dans l'entreprise économique algérienne**

#### **Résumé :**

Cette étude vise à savoir ce que signifie la veille stratégique, ses racines, ses composantes, en mettant en lumière ses apports les plus importants, en connaissant la réalité et les perspectives de la veille stratégique dans les entreprises économiques algériennes et en identifiant les principaux obstacles à son application. Le chercheur a utilisé l'approche descriptive analytique pour réaliser cette étude et l'outil de questionnaire, études précédentes pour collecter des données.

L'étude a révélé que certaines entreprises économiques algériennes appliquaient une veille stratégique structurée. D'autres entreprises économiques ne les appliquent pas, mais elles se soucient de ce qui se passe dans leur environnement et les surveillent pour découvrir des opportunités et éviter les menaces, et elles ont des perspectives d'avenir et des ambitions pour leur application.

**Mots-clés :** information, environnement, management stratégique, veille stratégique, aide à la décision stratégique.

### **Title: Reality and prospects of applying strategic intelligence in the Algerian economic enterprise**

#### **Abstract:**

This study aims to know what strategic intelligence means, its roots, its components, highlighting its most important contributions, knowing the reality and prospects of strategic intelligence in Algerian economic enterprises and identifying the main obstacles to its application. The researcher used the analytical descriptive approach to complete this study and the questionnaire tool, previous studies to collect data.

The study found that a few Algerian economic enterprises apply a structured strategic vigilance. Other economic enterprises do not apply them, but they care about what happens in their environment and monitor them to discover opportunities and avoid threats, and they have future prospects for their application.

**Keywords:** information, environment, strategic management, strategic intelligence, strategic decision support.