



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير واقتصاد المؤسسات

المقياس :

## اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

محاضرات مقدمة من طرف الاستاذة : د. العشاوي فاطيمة زهرة  
أستاذة محاضرة "أ" بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

السنة الجامعية : 2022/2021

### 1. نظرة عن المقياس :

مقياس اليقظة الاستراتيجية مقياس يندرج ضمن الوحدة الأساسية،

### 2. أهداف المقياس :

تكمن أهمية المقياس في فهم الطلبة لدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية نشاط المؤسسة وضمان بقائها، والحاجة المتزايدة لتطبيق وإرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يساعدها للحفاظ على مكانتها ويساهم في توفير المعلومة اللازمة والمساعدة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية.

### 3. طرق التحصيل والوسائل :

✓ الوسائل الضرورية والإجبارية تتضمن :

- المحاضرات الحضورية والتفاعلية،
- النشاطات التفاعلية، الاعمال والبحوث النظرية والتطبيقية في حصص الاعمال الموجهة،
- هاته المطبوعة التي سنضعها كدعامة بيداغوجية للطلبة ان شاء الله،
- التقويمات الكتابية.

✓ الوسائل الاضافية وتتضمن :

- الكتب، البحوث والمقالات في الموضوع وكذا التربصات القصيرة الاجل إن استطعنا تحصيلها للطلبة.

4. برنامج المقياس :

الاسبوع	عنوان المحاضرة
01	الادارة الاستراتيجية
02	محيط (بيئة) المؤسسة
03	التشخيص الاستراتيجي وأهم أساليبه
04	المعلومة : مادة أولية لليقظة
05	الذكاء الاقتصادي
06	مدخل الى اليقظة
07	أنواع اليقظة
08	بناء نظام اليقظة ومراحلها
09	طرق تفعيل اليقظة
10	المقومات الرئيسية لنظام يقظة استراتيجية فعال وممثلي اليقظة
11	اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
12	دراسة حالة تطبيق اليقظة في الجزائر

5. الرصيد : 06

6. المعامل : 03

7. الوحدة التعليمية : الأساسية

## قائمة الجداول والأشكال

### 1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال الاستراتيجية	01
62	التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الاقتصادي	02
99/98	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	03

## 2. قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	لصفحة
01	مراحل الانتقال من التخطيط الاستراتيجي الى ادارة الاعمال الاستراتيجية	13
02	هرمية الاستراتيجية	18
03	مكونات محيط المؤسسة	24
04	أبعاد التشخيص الاستراتيجي	30
05	مصفوفة SWOT للتحليل والرصد البيئي في المؤسسة	31
06	مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية	32
07	نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة	35
08	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	40
09	مصفوفة BCG	42
10	مصفوفة ADL	45
11	مصفوفة Mckinsey	47
12	العلاقة بين المعلومات والبيانات	51
13	تطور مفهوم الحراسة	61
14	أهمية الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال	67
15	أعمدة الذكاء الاقتصادي	68
16	مراحل الذكاء الاقتصادي	70
17	مجالات الذكاء الاقتصادي	71
18	تطور المفاهيم الانجلوسكسونية والفرنكوفونية حول رصد ومراقبة المحيط	76
19	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	80
20	المؤسسة وأسواق التعامل	84
21	قانون لجمع المعلومات Nolan	87
22	أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب Verna Gérard	89
23	نموذج Labonté et Légendre لمراحل اليقظة 10	90
24	النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca	91
25	ممثلوا اليقظة	97

## الملخص

أضحت البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير والتعقد، يميزها التحول والتطور السريعين، ويشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخيارات المستقبلية، الأمر الذي يدفعها إلى امتلاك مؤهلات عالية للتكيف والتفاعل معها.

إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح، فهي تنشأ وسط بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها. بحيث تفرض عليها مجموعة من القيود والتهديدات، كما يمكنها أن تقدم لها باقة من الفرص. إن أرادت البقاء والاستمرارية، فعليها فهم هاته البيئة ومعرفة مكوناتها لتمكين من مسايرة التغيرات والتحوليات.

لأجل كل هذا تلجأ كبرى المؤسسات إلى امتلاك آليات للتأقلم والتكيف لتبتعد قدر ما يكون من المخاطر التي تهددها وتستغل جميع الفرص التي يمكن أن تحصل عليها. فأصبح لزاماً عليها أن تمتلك نظاماً لليقظة الاستراتيجية.

## Résumé

Actuellement, l'environnement des entreprises économiques est devenu extrêmement variable et complexe, caractérisé par une transformation et un développement rapides, et marqué par l'ambiguïté et l'incertitude dans la prise de décisions stratégiques, ce qui les pousse à posséder des qualifications élevées pour s'adapter et interagir avec lui.

L'entreprise est un système ouvert, car elle évolue dans un environnement qui l'affecte et est affectée par lui, en imposant un ensemble de contraintes et de menaces, comme il peut également lui offrir un ensemble d'opportunités. Si elle veut survivre et continuer, elle doit comprendre cet environnement et connaître ses composants afin de pouvoir suivre les changements et les transformations.

Pour tout cela, les grandes institutions ont recours à des mécanismes d'adaptation pour éviter autant que possible les risques qui les menacent et pour profiter de toutes les opportunités qui peuvent être obtenues. Il est devenu nécessaire pour lui d'avoir un système de veille stratégique.

شهدت السنوات الاخيرة تغيرات وتحولات عميقة مست مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية وحتى الثقافية، مما أثر على المؤسسة ومحيطها الذي أصبح أكثر اضطرابا وتعقيدا بفعل سرعة تداخل الاحداث، هذا الأخير صعب مهمة متخذي القرار داخل المؤسسة وجعلها أكثر صعوبة.

كل هاته الأوضاع دفعت بالباحثين الى دراسة أثر تغيرات المحيط في سلوك المؤسسة الاستراتيجية وكيفية التخطيط للتموقع مستقبلا أمام المنافسين، ونوصل معظم هؤلاء الدارسين الى أن المؤسسات لم تدم تنتظر ما سيحدث في المحيط لكي تقوم بردة الفعل، وانما صارت تتقصى وتحاول التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من خلال عمليات المسح والمراقبة لمحيطها الخارجي، محاولة بذلك تجنب أي تهديد واستغلال كل فرصة، ثم تقوم بعملية المتابعة وتحليل تلك المعلومات بهدف اتخاذ قرارات وخيارات مستقبلية صحيحة، ومن هنا فهي تمارس نظام اليقظة ( système de veille).

سنحاول من خلال هاته المطبوعة وضع دعامة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية ماستر : اقتصاد وتسيير المؤسسة في مقياس اليقظة، آملين أن تنفعهم اليوم بيداغوجيا وفي المستقبل القريب عمليا إن شاء الله.

لقد تزايد الاهتمام في نهاية السبعينات من القرن الماضي في دولنا العربية بمفهوم الادارة الاستراتيجية. فالتغيرات التي أصبحت تتجدد كل يوم وما أفرزته من نتائج بحيث حولتها من بيئة مستقرة الى سريعة التغير، وازدياد شدة المنافسة فيها، فرض على المؤسسة ضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية، وضرورة التركيز على مفهوم البيئة ودراسة تأثيراتها عليها. فتم بذلك استبدال مصطلح سياسة الأعمال الى مصطلح الادارة الاستراتيجية لشموليته وقدرته على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

إن تحديد المؤسسة لرسالتها بوضوح، دراستها وتحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية بغية تحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها ثم صياغة خطتها على الأمد البعيد واختيار استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها بغية تحقيق أهدافها المناسبة، تحتاج إلى مهارات فكرية وتحليلية بالتركيز على المعلومات والمعارف باعتبارهما مصدرا هاما للميزة التنافسية والأداء المتميز.

في خضم هاته التغيرات البيئية وافرازات العولمة، فإن الادارة الاستراتيجية أصبحت تمارس دورا حيويا في حياة المؤسسات من خلال كونها عملية تصور مستقبلي تحليل مستمر ومتجدد، يتكيف مع التحديات البيئية المستمرة.

### 1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

#### 1.1. مفهوم الاستراتيجية :

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة (La stratégie) في اللغة الفرنسية و (Strategy) في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية (strategos) والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك أو ما يسمى بفن الجنرال (l'art de commandement)، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه.

وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (Webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها. بعد ذلك تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... الخ). ما يهمنا نحن هو مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من خلال الفكر الإداري وميدان الأعمال.

حيث يرى احد الباحثين أن كل من Sun Tzu و Clausevitz، كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>1</sup>، ويشير قاموس أكسفورد Dictionary Oxford إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويزر فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة<sup>2</sup>.

يجب على المؤسسات على اختلاف أنواعها تبني عملية الإدارة الاستراتيجية ومن ثم وجب على جميع المديرين أن يفهموا كل من مفهوم الاستراتيجية، ويؤمنوا بأنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وهي التي تمكنها من الوقوف على التهديدات والفرص الموجودة في بيئتها التي تعمل فيها، وفي نفس الوقت تقييم الموارد والقدرات المتاحة فيها للتعامل مع التهديدات واستغلال الفرص.

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الاستراتيجية هي :

أ. البيئة الخارجية،

ب. الموارد الداخلية للمؤسسة،

ج. الأهداف التي تناضل المؤسسة من أجل تحقيقها.

وجوهر الاستراتيجية يوضح للمؤسسة كيف تصبح تنافسية. لكن لم يتفق الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية، فالبعض يعني أنها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تطرقت لمعنى الاستراتيجية.

■ عرف شاندرل (Chandler) الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

■ اما أنسوف (Ansoff) فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

<sup>1</sup>. Durand. R (2003) ; "Guide du Management Stratégique : 99 Concepts Clés", Dunod, Paris, P.127.

<sup>2</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، الطبعة 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص.18-19.

أما الإدارة الاستراتيجية فإنها العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الأجل الطويل وذلك من خلال التأكيد على<sup>1</sup> :

- أ. الصياغة الجيدة للاستراتيجية المحددة،
- ب. التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة،
- أ. التقييم المستمر للاستراتيجية المحددة.

## 2.1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في كون كل مؤسسة اقتصادية تحرص على تحسين وتطور أدائها لبلوغ درجة التفوق في الأداء، في حين أشارت معظم الدراسات إلى أن مستوى النجاح في تحقيق ذلك يتوقف على كفاءة ادارتها الاستراتيجية، ومن هنا بات على كل مؤسسة اقتصادية إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحى من بين السبيل الوحيدة لضمان بقائها واستمراريتها في ظل التغيرات البيئية الحاصلة، فالإدارة الاستراتيجية حالياً تعتبر أحد الدعائم الأساسية التي تستعملها أي مؤسسة، وذلك وفق لبيئتها التنظيمية، هيكلها التنظيمي، محيطها الخارجي ومجال نشاطها وتخصصها.

لا يمكن وضع تعريف محدد للإدارة الاستراتيجية، فتعريفها يتصف بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف الباحثين والمفكرين من استخدامها، ولهذا تباينت المداخل الفكرية في دراستها وتحليلها، وكذلك شموليتها، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

◀ عرفها Raymond-Alain Thietart : " بأنها مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل وإستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معين."<sup>2</sup>

◀ عرفها Gérard Koenig : " معرفة في دروس التنظيم وفن مطبق لفائدة عر المؤسسة، يقوم على أساس تخصيص واستعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية والفاعلية وتخفيض حالات عدم التأكد."<sup>3</sup>

◀ في حين عرفها Fred R David : " فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم مختلف القرارات في مختلف الوظائف، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهي تركز على التكامل والتنسيق والانسجام الداخلي بين مختلف الوظائف : التسويق، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث والتطوير ونظام المعلومات.... إلخ لتحقيق نجاح المؤسسة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. سيد مجّد جاد الرب، " التخطيط الاستراتيجي : منهج لتحقيق التميز التنافسي "، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص05.

<sup>2</sup>. Thiétart.R-A (1990), " La stratégie d'entreprise ", Mc Graw-Hill, Paris, P.05.

<sup>3</sup>.Koenig. G (1991), " Management stratégique ", Nathan, Paris, P.04.

<sup>4</sup>. مؤيد سعيد سالم، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص ص : 17-18.

Alain Charles Martinet : عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها التي تضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم... الخ)<sup>1</sup>.

كما يعرفها Igor Ansoff على أنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>2</sup>.

وهناك من ينظر الى الإدارة الاستراتيجية من زاوية المزايا التنافسية فالإدارة الاستراتيجية حسب هذه النظرية هي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها، خلال مختلف تطوراتها في المستقبل، وكذا تزويدها بالوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، قصد صياغة استراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تحقيقها لأهدافها ورسالتها وذلك من خلال:<sup>4</sup>

✓ التركيز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المؤسسة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها؛

✓ استثمار الفرص المتاحة للمؤسسة في المناخ المحيط وتعظيم قدرتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين؛

✓ تجنب ما يحيط بالمؤسسة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المؤسسة والتطورات السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة؛

✓ توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز؛

✓ معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المؤسسة وتخفيض أثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

<sup>1</sup>. Martinet. A-C (1983), " **Stratégie** ", Vuibert, Paris, P.23.

<sup>2</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21** "، مرجع سبق ذكره، ص.33.

<sup>3</sup>. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " **الإدارة الاستراتيجية** "، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1021، ص 13.

<sup>4</sup>. Marchesnay. M (2004), " **Management Stratégique** ", les éditions l'ADREG, France, P.40.

## 2. الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية :

يظهر التطور النظري للفكر الاستراتيجي من خلال مدارس التسيير المختلفة، وأهم المفاهيم والأدوات التي أُدخلت في توجيه المؤسسة، وهذا التطور النظري لم يظهر بشكل واضح من الناحية النظرية مقارنة مع التحولات السريعة على مستوى كل من المؤسسة والمحيط، ومن جهة أخرى عدم ملائمة مبادئ وأدوات التخطيط الكلاسيكي، وانتقال هذا الموضوع بفعل الأحداث من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية.

في هذا الموضوع صنف Marie-José Avenier ثلاثة مراحل تبين الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية، كما يبينه الشكل الموالي :

### الشكل رقم (01): مراحل الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية



Source : Hamadouche Ahmed (1997), "*Méthodes et outils d'analyse stratégique*", Chiheb-éd, Alger, P.22.

### 1.2. مرحلة التخطيط الطويل المدى :

بدأ النظام التخطيطي الجديد طويل المدى عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعا لتغيرات المحيط. وفي بداية الستينيات تم إرساء الاستراتيجية في علوم التسيير، خصوصا مع ظهور أعمال Chandler و Ansoff فكتاب Chandler المعنون ب *Strategy and Structure* الذي تم نشره سنة 1962، حيث سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبعد ثلاث سنوات من نشر كتاب Chandler، قام Ansoff بنشر كتابه سنة 1965، والمعنون ب *Strategy Corporate*، يجلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات، وبهذا الطرح ساند Ansoff التحليل الاستراتيجي للمتغيرات البيئية الذي جاء به Chandler بتركيزه على دور القرارات الاستراتيجية كإطار مهم لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة.

## 2.2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن "محاولة للتوفيق بين السلوك الاستراتيجي وفكرة المخطط"<sup>1</sup>. كما كانت ل I. Ansoff دور بارز في ذلك، حيث استطاع أن يقوم بالربط بين المؤسسة ومحيطها، مما أدى إلى ثراء مفهوم التخطيط طويل المدى<sup>2</sup>.

يرتكز التخطيط الاستراتيجي على البحث عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتعيين الفرص والتهديدات في المحيط، ولكن التخطيط الاستراتيجي واجه أزمة حقيقية لأنه كان عبارة عن انتقال من نفس مبادئ التخطيط الكلاسيكي، الذي يعتبر أن المحيط يتميز بالنمو المستقر والمستمر، أي أنه قابل للتوقع التام، وكذلك البحث عن الربح كهدف أساسي. ولتجاوز حدود وثرغات التخطيط الاستراتيجي المستوحاة من خلال عملية تطبيقها ومن خلال التحديات الجديدة التي ظهرت كمواجهة المؤسسة منذ الأزمة البترولية سنة 1973، تم ظهور واستعمال مفهوم إدارة الأعمال الاستراتيجية لأول مرة في نفس السنة 1973 من طرف Ansoff، ولم يكن حينذاك تعريف وتفسير للمفهوم.

## 3.2. مرحلة إدارة الأعمال الاستراتيجية :

إن التحولات التي ظهرت على المستويين، المؤسسة والمحيط في بداية السبعينيات أدت إلى الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الأعمال الاستراتيجية، حيث أنه ظهر نوع من الاهتمام بمختلف مركبات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وهذا عكس التخطيط الاستراتيجي الذي اهتم فقط بالمحيط الخارجي<sup>3</sup>.

إن صياغة الاستراتيجية في إطار إدارة الأعمال الاستراتيجية يمكنها أن تهتم أيضا بمعاملات المؤسسة مع المحيط (الاستراتيجيات الخارجية) وبأساليب تعمل على تنسيق العلاقة مع المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا من أجل أهداف متمثلة في خلق الشروط الداخلية الملائمة مع تنفيذ الاستراتيجيات الخارجية، وبهدف اكتشاف وتطوير طاقة بشرية من أجل استغلالها مثل برامج تكوين المستخدمين. وحتى نفهم مدلول إدارة

<sup>1</sup>. Hamadouche Ahmed (1997), "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Op-cite, P.32.

<sup>2</sup>. Ibid.

<sup>3</sup>. Idem

الأعمال الاستراتيجية تقوم بمقارنتها مع التخطيط الاستراتيجي من خلال الجدول الآتي، والذي يعتبر كخلاصة لأهم مميزات كل منهما من خلال عدة مستويات مختلفة.

### الجدول رقم (01) : الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال الاستراتيجية

مستويات الاختلاف	مميزات التخطيط الاستراتيجي	مميزات إدارة الأعمال الاستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوب فيها أو المتوقعة إزاء المحيط والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية، بتكليف المؤسسة للتحويلات الداخلية والخارجية
المدة	طويل المدى الطويل	المتوسط والقصير
البعد	أحادي البعد: اقتصادي	ثلاثي البعد: اقتصادي، اجتماعي وسياسي
المستوى	يهتم بالمحيط الخارجي (الاستراتيجية الخارجية)	يهتم بالمستويين: التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي
نمط التنظيم	مركز تكنوقراطي من صلاحيات الإدارة العليا	لا مركزي يشارك فيه كل الممثلين الداخليين والخارجيين
نتيجته	يكون عبارة عن مخطط	نظام عمل على شكل قرارات
درجة الاستجابة للتحويلات	بطيء وغير فعال، مع صعوبة الرجوع إلى القرارات عند حدوث طوارئ	سرعة الاستجابة للتحويلات ومراجعة الأهداف بالتكليف الدفاعي والهجومية.

المصدر: مداح عربي الحاج (2015)، "إدارة الأعمال الاستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ ص. 49

### 3. مستويات الإدارة الاستراتيجية :

مثلاً نجد أن هناك منطقتاً لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف، فإن هنالك مبدأ أساسياً يرافق ذلك لغرض تطوير خطة استراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية عند ذلك المستوى و يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي :

- ✓ الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة،
- ✓ الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال،
- ✓ الإدارة الاستراتيجية على مستوى الوظائف.

### 1.3. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المؤسسة، الهدف في هذا المستوى الاجابة عن التساؤل الرئيسي الاتي: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تستثمر فيها المؤسسة.

وعليه فإن استراتيجية المؤسسة تهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية<sup>1</sup>، وتحديد الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المؤسسة، ويمكن أن تكون احدى الأشكال الثلاثة الاتية : سياسة الاستقرار، سياسة النمو، سياسة التقلص أو ما يسمى بالانكماش.

وتتمثل أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية)،
- ✓ تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة،
- ✓ تحديد وتخصيص الموارد المتاحة،
- ✓ خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال؛

### 2.3. الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

خلافا لاستراتيجية المؤسسة فإن استراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة. ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.

<sup>1</sup>. إسماعيل محمد السيد (1998)، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص. 26-28.

<sup>2</sup>.John. S, Sholes. R (1997), " Exploring Corporate Strategy ", Text and cases, Printice hall, New York, P: 96.

إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها :

- ✓ ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين؟
- ✓ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- ✓ كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وتأخذ استراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع والتركيز.

### 3.3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

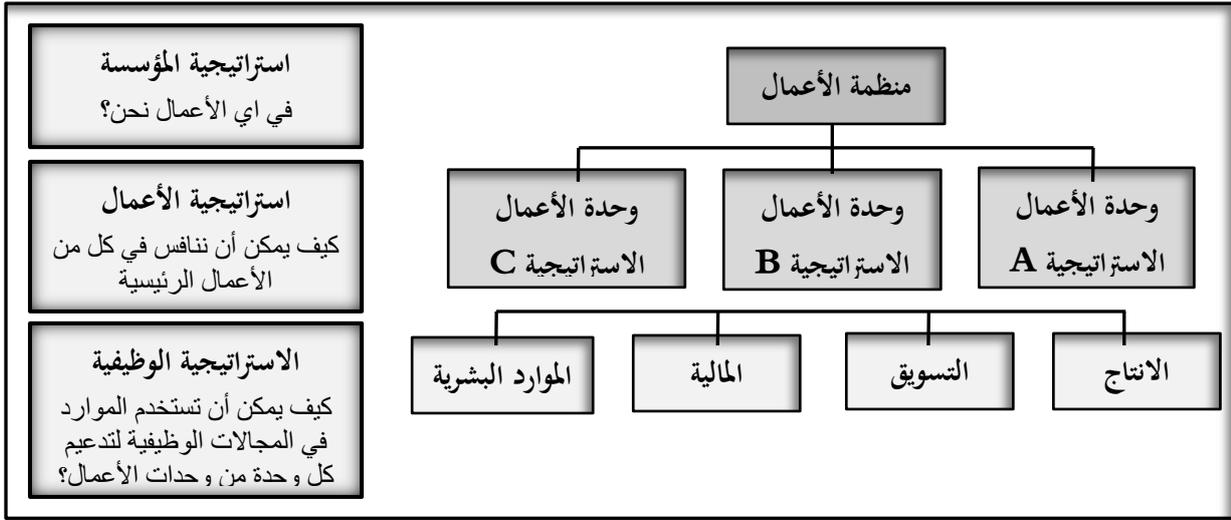
هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... إلخ ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تساهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة... إلخ<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بهرمية الاستراتيجية في المؤسسات الكبرى، هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

---

<sup>1</sup>. مؤيد سعيد السالم (2009)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 31/30.

## الشكل رقم (02) : هرمية الاستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد مرسى (2002)، "الإدارة الاستراتيجية\* مفاهيم ونماذج تطبيقية\*"، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، ص.49

### 4. مراحل الإدارة الاستراتيجية :

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي :

#### 1.4. مرحلة التصميم :

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن الوقوف على نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم الوقوف على الفرص والتهديدات، وهذا لأجل تحديد الفجوة الاستراتيجية وتسطير الأهداف طويلة الأجل، وصياغة أحسن الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات وحدات الاعمال، والاستراتيجيات الوظيفية.

تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة وكذا وضع أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستعملة، والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

## 2.4. مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن تسطير الأهداف القصيرة الأجل ووضع السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة وتوزيعها بطريقة ذكية، كما تتطلب تحضير وهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد مميزات وخصائص اليد العاملة وتدريبها وتميئتها ليساعد ذلك على تنفيذ الاستراتيجيات.

إن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، كما يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة .

## 3.4. مرحلة التقييم :

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية

أما المراحل الأخرى التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية فتكمن في<sup>1</sup> :

◀ مرحلة التحليل والرصد البيئي: تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بشتى الوسائل (التقليدية وتلك التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عامل تكنولوجيا الاتصالات)، والتحليل البيئي هو عرض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

إن الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة **SWOT**، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق الوقوف على عوامل القوة وعوامل الضعف، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. ابراهيم العديلي (2018)، "فن الإدارة الاستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. 24.

◀ مرحلة صياغة الإستراتيجية : وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط الطويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وزيادة نقاط القوة، والتقليل من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية :

أ. **تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال** : بعد تحديد الرؤية (وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها ففي الأمد البعيد) فتحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال (وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعا لرئيس الشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد).

تستطيع الشركة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب على هذه الأسئلة الهامة<sup>1</sup> :

✓ ما هو عمل الشركة الآن؟

✓ كيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

✓ من يؤدي هذا العمل؟

✓ لماذا أسست الشركة؟

ب. **تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد**: من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتاج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت الشركة على تحقيقه.

وتحدد الأهداف :

✓ ماذا يجب أن ينجز؟

✓ متى يكون الإنجاز؟

ج. **وضع الإستراتيجيات وتطويرها** :

■ الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.

■ إستراتيجيات وحدات الأعمال.

■ الإستراتيجيات الوظيفية.

د. **وضع السياسات** : توضع السياسات وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ. وتنبع السياسات من المصدر الرئيسي وهو الإستراتيجية التي اختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>. ابراهيم العديلي (2018)، "فن الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص. 25.

◀ تنفيذ الإستراتيجية : وهي العملية التي عن طريقها توضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... إلخ.

◀ المتابعة والسيطرة : المتابعة والسيطرة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة، ويتم التقويم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف.

## 5. نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup> :

لعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكري الاستراتيجي :

- تطوير مركز التدريب الإداري للشركة
- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز
- خلق جو عمل جديد
- تشجيع المبادرة الفردية
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.
- ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي.

---

<sup>1</sup>. ابراهيم العديلي (2018)، " فن الإدارة الاستراتيجية "، مرجع سبق ذكره، ص.27.

إنطلاقاً من كون أن المؤسسة أضحت عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مع محيطها الخارجي فإن إهتمام وتركيز إدارة الأعمال الإستراتيجية منذ بداية تكوين الفكر الإستراتيجي كان منصب على العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وضرورة تسييرها. كما يتوقف أداء وتنافسية المؤسسة أيضاً على قدرة إدارة الأعمال الإستراتيجية لإستيعاب التغيرات الداخلية والخارجية والبحث عن طرق تكييف المؤسسة مع هاته التحولات.

ان التحليل الإستراتيجي للبيئة يعتمد على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها وللمؤسسة وبعدها تتوجه الجهود نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة. التهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، وذلك من اجل تحديد الموقف الإستراتيجي.

### 1. مفهوم محيط المؤسسة :

تعددت تعاريف المحيط، حيث أثارت هذه التعاريف جدلاً بين العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة، في حصر النطاق الذي يمكن تسميته محيط وفي نطاقه تتضح حدود المؤسسة. فيرى Khan & Katz Dunkun : "محيط المؤسسة يشمل كل شيء عدا المؤسسة، وهو كل ما يحيط بها أو موجود خارج حدودها"<sup>1</sup> ويرى Duncan بأنه: "مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تقع خارج حدود المؤسسة، والتي تؤخذ بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار"<sup>2</sup> بينما هو عند Khamkham "كل شيء ما عدا المؤسسة في حد ذاتها"<sup>3</sup>.

هذا التوجهات في الواقع لم تساعد على توضيح طبيعة المحيط ولا حدوده الفاصلة، فالمؤسسة لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بممتلكاتها، بل بوجودها وسلطتها<sup>4</sup>. ومن هذا المنطلق، يصعب توضيح مفهوم المحيط، لصعوبة تحديد الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها، نظراً لطبيعة التفاعل والتعامل بينهما؛ مما يجعل فكرة الوجود تتوقف بالدرجة الأولى على ضبط هذه الحدود، ومن ثم قدرة المؤسسة على مجاراة ومحاسبة هذه التفاعلات.

<sup>1</sup>. Mintzberg. H (1992), "Structure et dynamique des organisations", Organisations (ed), Paris, P.245.

<sup>2</sup>. Menif. S (2005), "Problématique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique, Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes)", Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-Grenoble, France, P.36.

<sup>3</sup>. Khamkham. A (1986), "La dynamique du contrôle de gestion", Dunod, Paris, P.27

<sup>4</sup>. عايدة سيد خطاب (1985)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص . 77

لقد أفرزت التفاعلات بين المؤسسة ومحيطها، بغض النظر عن الحدود الفاصلة بينهما إشكالية أخرى تعد أكثر أهمية وتتمحور حول علاقة الإعتماد والتبادل بينهما، فذهب البعض إلى أن أصل هذه العلاقة هي نتيجة التأثير الذي يمارسه المحيط على المؤسسة، ومن هذا المنظور فإن كل ما له تأثير سواء كان مباشراً أو غير مباشر على أهداف ونشاطات المؤسسة يدخل ضمن ما يمكن أن نطلق عليه المحيط.

وفي هذا السياق فقد عرفه Bressy et al, (1990) بأنه "مجموعة العناصر الخارجة عن المؤسسة والقادرة على التأثير في نشاطها<sup>1</sup>. وهو أيضاً حسب عايدة سيد خطاب (2004) "إجمالي القوى والكيانات التي تحيط بها ذات التأثير الحائي والمحتمل عليها"<sup>2</sup>. وقد ذهب Dalloz (1989) في ذات السياق عندما صنف هذه العناصر والقوى في شكل كيانات سوسيو-اقتصادية كجماعات الضغط والنقابات وجمعيات حماية المستهلك والدولة ومؤسساتها المالية والاجتماعية والتجارية، وعليه فهو يتحدث عن محيط إقتصادي، ومحيط سياسي ومحيط تكنولوجي، ومحيط إجتماعي<sup>3</sup>.

### 3. مكونات محيط المؤسسة :

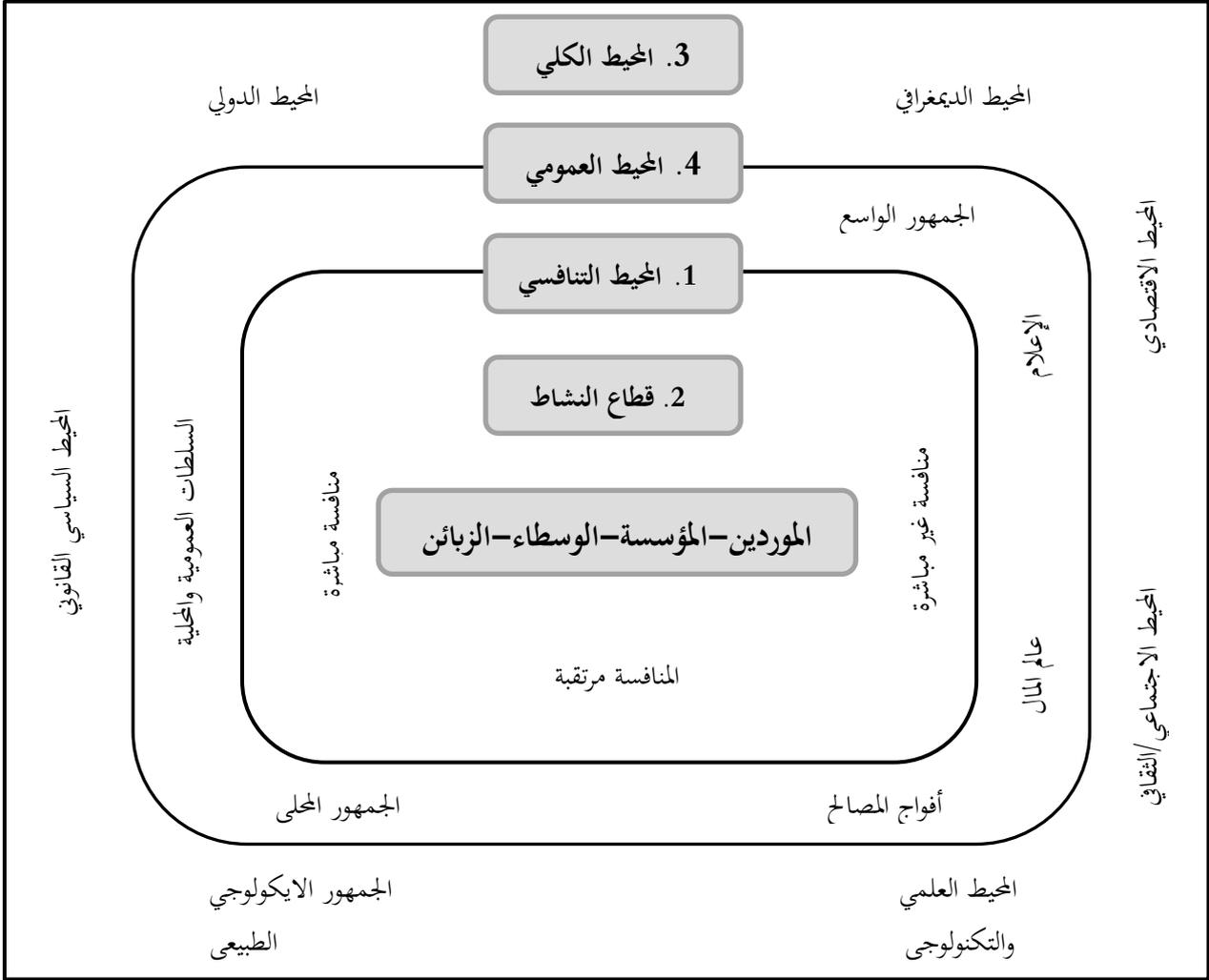
رغم صعوبة إيجاد حدود لهذا المحيط فإن هناك عدة محاولات لرسم مستويات هذا المحيط بالارتكاز على طبيعة علاقات التأثير بينهما إذا ما كانت مباشرة أو غير مباشرة، أو خصوصية القوى والممثلين الذين تتعامل معهم المؤسسة. على هذا الأساس يظهر لنا الشكل (03) أهم ممثلي وقوى المحيط، حيث كلما اقتربنا من المركز تكون العلاقات أكثر مباشرة مثل بين المؤسسة وزبائنها. وكلما ابتعدنا عن المركز تكون العلاقات وتأثيرها غير مباشرة مثل ما هو بين المؤسسة والمحيط الديموغرافي.

<sup>1</sup>. Bressy, G. et All. (1990), "Economie d'entreprise", éd.Sirey, Paris, P16.

<sup>2</sup>. عايدة سيد خطاب (2004)، "التخطيط الاستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، جمهورية مصر العربية، ص. 77.

<sup>3</sup>. Dalloz (1989), "Lexique de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, France Jouve, P131.

### الشكل رقم (03) : مكونات محيط المؤسسة



Source : Boudville. J ; Meyer. J (1986), "*Stratégie d'Entreprise*", P.U.F, Paris, P.81.

يظهر الشكل أعلاه أن محيط المؤسسة يتجزأ إلى أربعة مستويات على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1.3. قطاع النشاط:

ويضم مجموع المتدخلين المباشرين في النشاط التجاري والصناعي للمؤسسة ومن بينهم الموردين، الوسطاء والزبائن. ويعتبر المحيط الأقرب للمؤسسة من حيث التأثير لأن مستويات التعامل تكون مترابطة ومباشرة بشكل كبير بحيث أي تغيير في سلوك أحد مكونات محيط قطاع النشاط يؤثر بشكل فوري على نشاط المؤسسة، ومن بين أهم ممثلي قطاع النشاط نذكر ما يلي :

<sup>1</sup>. Boudville.J et Meyer.J (1986), "*Stratégie d'Entreprise* ", Op-cite, PP : 80-82.

**1.1.3. الموردون:** يمثل الموردون مصدرا لتمويل المؤسسة بمختلف إحتياجاتها الخارجية وغالبا ما يكون هؤلاء الموردون عبارة عن مؤسسات لها وزنها في قطاع نشاطها، وتتحدد قوتهم ودرجة تأثيرهم بعددهم، درجة تركيزهم، ونسبة مساهمتهم في تكلفة إنتاج المؤسسة.

**2.1.3. الوسطاء:** ويتحدد وجودهم بطول قناة التوزيع المشاركين فيها بحسب طبيعة منتجات المؤسسة إذا ما كانت سلعها صناعية معمرة أو ذات الإستهلاك الواسع. ولهذا فإنهم يؤثرون بشكل مباشر على الهوامش التجارية للمؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك شبكة توزيعية منتشرة عبر أسواقها.

**3.1.3. الزبائن:** أي زبائن المؤسسة أو المستهلكين سواء كانوا تجاريين، صناعيين، سلطات عمومية، أسواق دولية أو مستهلكين نهائيين فإن تأثيرهم يتحدد بولائهم، رضاهم، قدرتهم الشرائية، حجمهم ووتيرة عمليات شراءهم.

### 2.3. المحيط التنافسي:

يضم جميع المؤسسات والقوى التي تنافس المؤسسة لإشباع حاجات السوق التي تم تحديدها، كما يمثل أهمية متميزة لأي مؤسسة بإعتباره يؤثر بشكل مباشر على حاضر ومستقبل المؤسسة والذي على أساسه تتحدد قوة وضعف المؤسسة في أسواقها. وتأخذ هذه المنافسة عدة أشكال ويمكن أن نجد :

**1.2.3. المنافسة المباشرة:** والتي تخص المؤسسات التي تصنع وتبيع منتجات مشابهة ومماثلة لمنتجات المؤسسة في نفس السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة أو ترغب لدخوله؛

**2.2.3. المنافسة غير مباشرة أو الإستبدالية:** وتشمل جميع المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، أي منتجات تقدم نفس الخدمة والوظيفة لكنها مختلفة تكنولوجيا وماديا مثل بعض علامات الأجهزة الالكترونية؛

**3.2.3. المنافسة المرتقبة:** وتتمثل في الدخلاء الجدد للقطاع سواء بالمنتجات المشابهة أو الإستبدالية؛ ففي كل هيكل من هياكل المنافسة السابقة الذكر له تأثيره الخاص على المؤسسة بالنظر لطبيعة مميزات كل هيكل على حدى.

### 3.3. المحيط العمومي:

ويعبر على أكثر من مجموعة ولهم تأثير حقيقي ومرتقب على المؤسسة، ويمكن التمييز بين هذه المجموعات كما يلي :

**1.3.3. الجمهور المبحوث عنه:** والذي تهتم به المؤسسة دون أن يكون هو بالضرورة يهتم بها مثل الإعلام، الإدارات والسلطات العمومية؛

**2.3.3. الجمهور الغير مرغوب فيه:** هم الذين يهتمون بالمؤسسة من حيث وجودها مثل أفواج الضغط (الدفاع على المستهلك، على البيئة... إلخ) والسلطات المحلية والعمومية في بعض الحالات.

لا يمكن تجاهل هذا المستوى من المحيط باعتباره يمثل الرأي العام الذي تسعى كل مؤسسة لتشكيله والتأثير فيه ليؤيد ويدافع عن خيارات المؤسسة الحالية والمستقبلية، لأنه بشكل غير مباشر يساهم في نمو وتوسع المؤسسة مما يوفر لها من قبول وتسهيلات في الحصول على الموارد بمختلف أنواعها ويرفع من قوة تفاوض المؤسسة إزاء كل الأطراف الذين يعيقون نموها سواء كانوا أفراد، مؤسسات أو هيئات حكومية.

### **4.3. المحيط الكلي:**

يشمل هذا الصنف بقية العناصر الأخرى والتي لا تربطها علاقات مباشرة بالمؤسسة، وعليه يكون تأثيرها على المؤسسة تأثير غير مباشر ويتحدد بالحيز الجغرافي والإقليمي الذي تنشط فيه المؤسسة ويمارس تأثيره عليها، ويعكس القيم والثقافة الاجتماعية، والظروف السياسية والقانونية والإقتصادية والتكنولوجية، إلى جانب التضاريس والمناخ أو ما يسمى البيئة الطبيعية.

وعليه، يتمثل المحيط الكلي للمؤسسة في العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من المؤسسات، أو مجال نشاط معين.

### **5. خصائص ومميزات محيط المؤسسة :**

يؤكد العديد من المؤلفين على أن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، ذات عدة أوجه ومميزات يمكن تلخيصها في الخصائص التالية :

### **1.5. خاصية التعقيد:**

لأنه يضم العديد من المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مثلما تم توضيحه في الشكل السابق، وأن العلاقات بين الممثلين تكون قوية وعالية التأثير المتبادل؛ أي أن درجة اضطراب المحيط إلى ذلك التفاوت النسبي في معدلات التغيير التي تحدث في عناصر المحيط سواء كان معقداً أو بسيطاً حسب ما ورد في دراسات العديد من الباحثين مثل :

(Cann et Selsky1984, Joffre et Koenig 1985, Ansoff 1990, Marchesnay 1993)

فكلما تغيرت هذه العناصر بطريقة غير متوقعة وبوتيرة مفاجئة، كلما كان المحيط مضطرب. والعكس صحيح إذا ما تغيرت تلك العناصر بمعدلات أقل أو أنها بقت ساكنة نقول أن أنه يميل نحو الإستقرار.

## 2.5. خاصية عدم التجانس:

تتداخل فيه الإعتبارات الإقتصادية، السياسية والإجتماعية. فلا يكفي معرفة العناصر المكونة للمحيط بل يجب تحليلها مع الأخذ بعين الإعتبار كل الأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية؛ كما تلعب أيضا درجة تجانس متغيرات المحيط دورا هاما حسب Nath & Narayanan في إختلاف درجة تعقيد المحيط، فكلما كانت المتغيرات متجانسة قلت درجة التعقيد، بينما زيادة الإختلاف أو التمايز في هذه العناصر تشير إلى زيادة درجة التعقيد<sup>1</sup>.

## 3.5. خاصية الإضطراب وعدم التأكد:

أي أننا نتعامل مع عناصر غير مستقرة بل تتغير وتتحول بشكل متناسق وبتعبير Ansoff متقطع ومفاجيء. مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها وتحولها.

كما لا يمكن إعتبار أن تكون لمستويات المحيط حدود ثابتة أو شاملة لكل متغيرات المحيط، لأن واقع التداخلات التبادلية بينهما أعمق وأوسع من أن تحدد بمجال أو بمجموعة من العناصر.

وعليه، يمكن إرجاع التفاوت النسبي في مستويات إضطراب المحيط، إلى زيادة ترابط علاقات المؤسسات فيما بينها، وهو ما أشار إليه كل من (Emery et Trist, 1994 ; Joffre et Koenig ,1985 ; Mac Cann et al, 1985 ; Selsky, 1984 1985, Ansoff 1990, Marchesnay 1993) ومنه يرتبط الإضطراب بديناميكية المحيط، بينما يرتبط التعقيد بوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>. Gueguen. G (1997), " L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion ", Communication à la VI<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada, P21.

<sup>2</sup>. James.W. Fredrickson (1984), "The Comprehensiveness of strategic decision processes, extension, observation, future directions", The Journal of the Academy of Management, Vol.27, N 03, PP. 446/470.

لقد تطرقنا في المحاضرة السابقة إلى موضوع بيئة أو محيط المؤسسة، وتعرفنا على أن البيئة هي كل ما يحيط بالمؤسسة وتطورت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها<sup>1</sup>. ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر"<sup>2</sup>، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان.

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

### 1. مفهوم وتعريف التحليل الإستراتيجي :

يعد التحليل الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي، المتجسد بالإختيار الإستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للإدارة الإستراتيجية، وذلك لتخصصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية.

يكتسي التشخيص الإستراتيجي أهمية بالغة في القرار الإستراتيجي فهو يقود إلى كشف وهيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات ومحاولة تغيير الأسباب والنتائج فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي، وأساس التفكير الإستراتيجي.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي بأنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص

<sup>1</sup> . طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس (2007)، الطبعة الأولى، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 253.

<sup>2</sup> . كسنة المجد (2009)، "مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال"، الطبعة الاولى، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 71.

وإتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات<sup>1</sup>.

وتقوم المؤسسة الإقتصادية بالتشخيص في حالتين :

◀ الحالة الأولى: عند معاناة المؤسسة من الإضطرابات والإختلالات؛

◀ الحالة الثانية: إرادة المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها؛

وهناك خياران أمام المؤسسة إذا ما قررت إجراء تشخيص إستراتيجي:

■ الكفاءات من الموارد البشرية الداخلية التي تتكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقديم النتائج والحلول والإقتراحات القابلة للنقاش.

■ طلب إستشارة خارجية من الجهات المختصة وبطبيعة الحال تكون هذه العملية بمقابل مكلف جدا لكن هناك معايير أخرى تدخل في الحسبان ولها تأثيرها كالمهارات، الوقت اللازم للإعداد، الأهداف الضمنية للإدارة... إلخ .

وعلى الإدارة الفعالة أن تجعل من التشخيص الإستراتيجي عملية تفاعلية وقائية وليست علاجية. ويتطلب تحقيق إستمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي<sup>2</sup> :

✓ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛

✓ تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛

✓ تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الإستراتيجي؛

وعليه أصبح التشخيص الإستراتيجي غاية في الأهمية إنطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد الداخلية، بإعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.

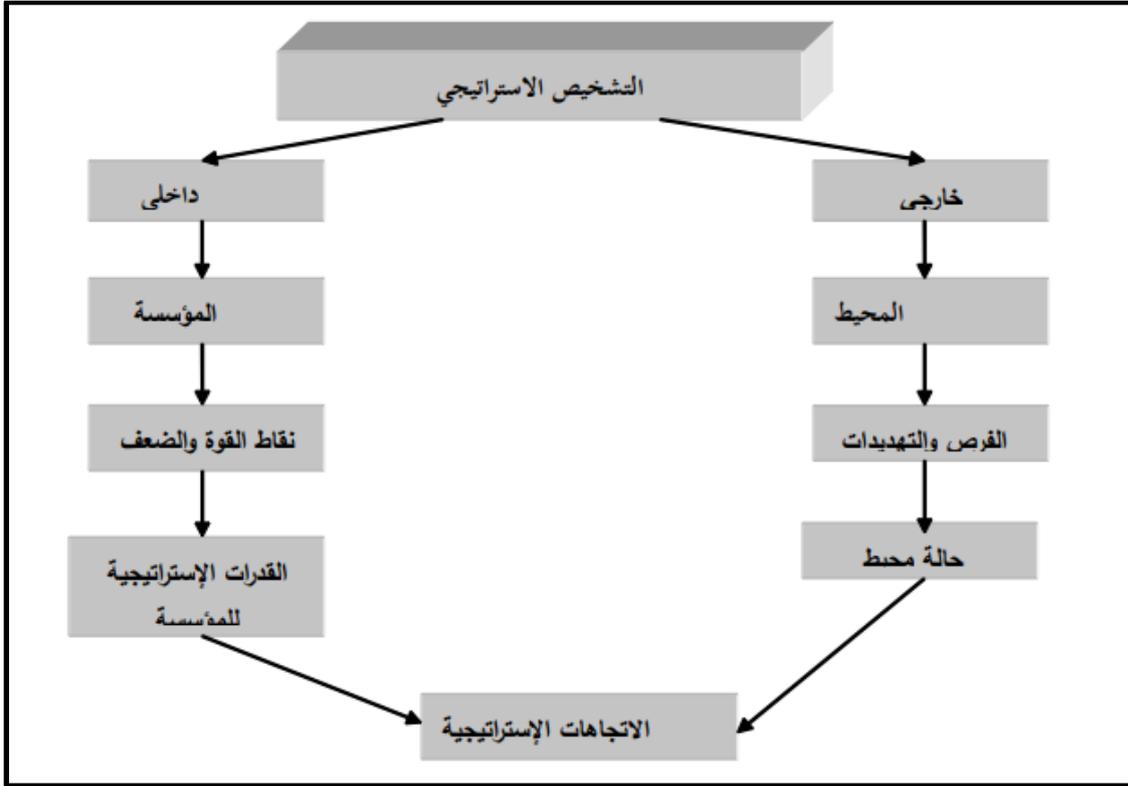
<sup>1</sup>. Martinet. A (1994) , " *Diagnostic Stratégique* " , Vuibert, Paris, P.27.

<sup>2</sup>. Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J (2000), " *Stratégie et Organisation* " , Vuibert, Paris, P.89.

## 2. أبعاد التشخيص الاستراتيجي :

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط، كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم (04) : أبعاد التشخيص الاستراتيجي



Source : Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J (2000), " *Stratégie et Organisation* ", Op-cite, P.15.

## 3. نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي :

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن إستخدامها في مجال التحليل الإستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على تحليل وإختيار الإستراتيجية المناسبة لها.

### 1.3. أدوات الرصد البيئي العام :

لغرض تحديد المؤسسة لخياراتها الإستراتيجية المناسبة، تجري المؤسسة دراسة وتحليلا للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها، وعادة ما يطلق على هذا التحليل **SWOT** الذي يلخص نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي بإعتباره يقاطع نقاط القوة **Strenghts** ونقاط

الضعف Weaknesses مع الفرص Opportunities والتهديدات Threats ويظهر ذلك من خلال مصفوفة من محورين كما تظهر في الشكل التالي :

**الشكل رقم (05): مصفوفة SWOT للتحليل والرصد البيئي في المؤسسة**

نقاط الضعف	نقاط القوة	
ض1	ق1	
ض2	ق2	
ض3	ق3	
ض.ت	ق.ت	التهديدات
		ت1
		ت2
		ت3
ض.ف	ق.ف	الفرص
		ف1
		ف2
		ف3

**Source :** Garibaldi. G (2001), "*L'analyse stratégique*", 3<sup>ème</sup> édition, Organisation, Paris, P.193.

من خلال هذا الشكل يتضح لدينا مصفوفة مكونة من أربعة مناطق تتحدد من خلالها الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويمكننا قراءة هذه المصفوفة على النحو التالي :

◀ **المنطقة الأولى:** وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة ( ق.ف) وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛

◀ **المنطقة الثانية:** عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (ض.ف) فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الإستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته إما بالإستثمار أم التعاون مع الآخرين لإستغلال هذه الفرص المتاحة؛

◀ **المنطقة الثالثة:** عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (ق.ت)، هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية بإستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز للدخول مثلاً؛

← المنطقة الرابعة: عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (ض.ت) فإنها تعتبر في حالة العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الإنسحاب وإعادة التمرکز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

ويمكن استخدام مصفوفة SWOT التي استخدمناها في الرصد والتحليل الإستراتيجي كأداة لتحليل الخيارات الإستراتيجية، ويظهر الشكل التالي مصفوفة من أربعة مناطق بتقاطع بين العوامل الداخلية (وتتمثل في نقاط القوة والضعف) مع العوامل الخارجية (وتتمثل في الفرص والتهديدات).

### الشكل رقم (06): مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

العوامل الداخلية			
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الإستراتيجية (WO) تدنية نقاط الضعف لإنتهاز الفرص	الخيارات الإستراتيجية (SO) إستعمال نقاط القوة لإنتهاز الفرص	الفرص (O)	العوامل الخارجية
الخيارات الإستراتيجية (WT) تدنية نقاط الضعف لتجنب التهديدات	الخيارات الإستراتيجية (ST) إستعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات	التهديدات (T)	

Source : Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F (2005), "Stratégique", 7<sup>ème</sup> édition Pearson- education, Paris, P.420.

تسمح هذه المصفوفة بتكليف المؤسسة للمتطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة على النحو التي تجعل المؤسسة تستغل نقاط قوتها لإنتهاز الفرص المتاحة في أسواقها وتجنب التهديدات الممكنة. وتدنية ومعالجة نقاط الضعف للتمكن من إنتهاز الفرص إذا كانت موجودة، وتجنب التهديدات إذا واجهتها.

### 2.3. تحليل البيئة الخارجية :

إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها. تمكن عملية

تشخيص وتقييم العوامل البيئية (الخارجية) للمؤسسة، من التعرف على مجموعة من الأبعاد ودلالاتها الإستراتيجية، ويمكن حصر هذه الأبعاد في النقاط الموالية<sup>1</sup> :

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها (الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية)؛
- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛
- ✓ تحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛
- ✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء تمثل تلك المنظمات امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في أنشطتها المختلفة؛
- ✓ المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... الخ؛
- ✓ التعرف على أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ؛
- ✓ مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبالتالي تصميم إستراتيجية كفئة، قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج **PESTEL**، نموذج **القوى الخمس ل Michael Porter**، نموذج **Austin** وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

**1.2.3. نموذج PESTEL** : يعتبر F.Aguilar أول من اقترح الشكل الأصلي ل PESTEL ضمن صيغة ETPS أي (اقتصادي Economic، تقني Technical، سياسي Political واجتماعي Social) قام بعدها معهد **Arnold Brown** للتأمين على الحياة بتنظيم هذه المكونات وفق خطوات لاستخدامها في التقييم الإستراتيجي للتوجهات، ثم تم تغييرها لاحقا لمعالجة التحليل الكلي للبيئة الخارجية أو مسح التغيرات البيئية، وقد أضيف البعد البيئي لهذه المقاربة في سنوات 1980<sup>2</sup>. يقوم النموذج على توزيع التأثيرات البيئية على ستة فئات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي (2002)، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، ص.148.

<sup>2</sup>. Yuksel. I (2012), "Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 24, Canadian Center of Science and Education, P.53.

<sup>3</sup>. Besson. B et al (2010), "Méthodes d'Analyse Appliquées à l'Intelligence Economique", livre blanc réalisé par l'Institut de la Communication de l'Université de Poitiers, France, PP7-8.

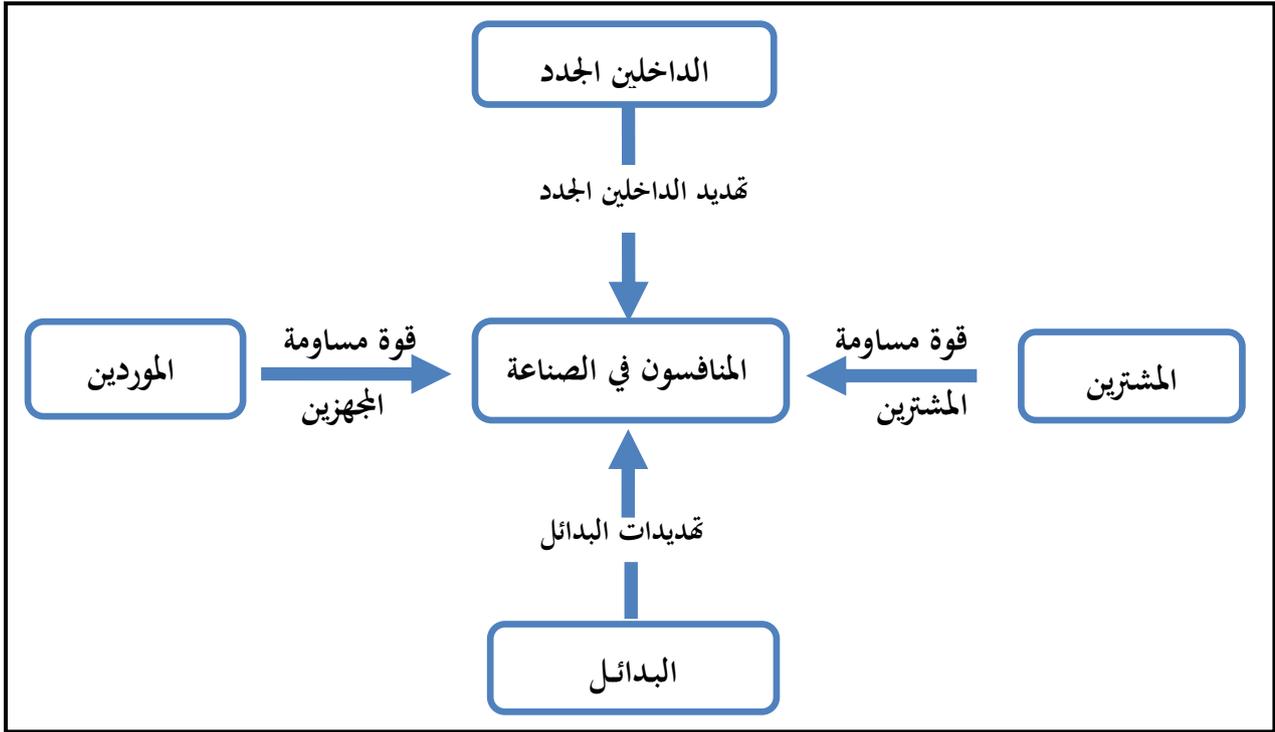
- **سياسية Political** : مجموعة العناصر الأساسية التي تؤثر على المؤسسة مثل السياسة الضريبية، التجارة الخارجية والحماية الاجتماعية؛
- **اقتصادية Economic** : مجموعة العناصر الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة ضمن أفق كلي، ويتعلق الأمر بالأخذ بعين الاعتبار معدل النمو، سعر الفائدة والتضخم؛
- **اجتماعية Socio-Cultural** : مجموعة العناصر الاجتماعية والثقافية التي يمكنها التأثير على المؤسسة، مثل النمو السكاني، المواقف بشأن المهن والاتجاهات الاجتماعية؛
- **تكنولوجية Technological** : مجموعة العناصر التكنولوجية التي يمكنها التأثير على المؤسسة، مثل : سياسات البحث والتطوير، الابتكارات من قبل القطاع الخاص والعام؛
- **بيئية Environmental** : مجموعة العناصر البيئية التي يمكنها التأثير على المؤسسة، مثل الشروط الجوية والمناخية خاصة تلك التي تتعلق بالصناعة والسياحة؛
- **قانونية Legal** : مجموعة العناصر القانونية التي يمكنها التأثير على المؤسسة، مثل قانون حماية المستهلكين، قانون العمل وحماية الموظفين.

يعتبر تحليل مختلف هذه العوامل وكيفية تطورها وتأثيرها على المنظمة أمرا مهما بالنسبة للمسيرين، غير أن معظم هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض، فالتطورات التكنولوجية تؤثر أيضا على المعطيات الاقتصادية (خلق أو إلغاء مناصب الشغل)، على المعطيات الاجتماعية (التأثير على الترفيه) وعلى المعطيات البيئية (التلوث)<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup>. GERRY.J et al (2011) , " **Stratégique** " , 9<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education, France, P.57.

الشكل رقم (07) : نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



**Source :** Porter .M (1999), "*L'avantage concurrentiel*", Dunod, Paris, P.17.

أ. **المنافسون في الصناعة** : تتزاحم وتتنافس المؤسسات القائمة على الموقع باستخدام مختلف الأساليب مثل المنافسة على الأسعار أو عن طريق الإعلانات، أو طرح المنتجات الجديدة، أو زيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المنافسين بالضغط أو وجود فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها.<sup>1</sup>

ب. **تهديدات الداخليين الجدد** : يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه اهتمامهم نحو الداخليين المنافسين الجدد والمحتملين، حيث أن الداخليون الجدد عادة ما يمتلكون قدرات جديدة وموارد قد تكون جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخليين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط<sup>2</sup>. وعليه نجد ستة عوامل كبرى

<sup>1</sup> مايكل بورتر (2010)، "*الاستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)*"، ترجمة : عمر سعيد الايوبي ، دار الكتاب العربي، الطبعة الاولى، أبوظبي، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> .عمار بوشناف (2002)، "*الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية*"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص2.

تشكل حواجز الدخل<sup>1</sup> : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبدل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

ج. **تهديدات المنتجات البديلة** : تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي ولو بدت مختلفة إلا أنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة"<sup>2</sup>.

د. **قوة تفاوض المشترين** : الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنهم كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها<sup>3</sup>، ويمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل وجودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الإطلاع، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، ويكون المشترون أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة<sup>4</sup>.

هـ. **قوة تفاوض الموردين**: تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري<sup>5</sup>.

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

<sup>1</sup>. Porter. M, " *L'avantage concurrentiel* ", Op-Cite, P.22.

<sup>2</sup>. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب (2008)، " الإدارة الاستراتيجية "، الاردن، ص124.

<sup>3</sup>. محمد أحمد عوض (2004)، " الإدارة الاستراتيجية (الاصول والاسس العلمية) "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص116.

<sup>4</sup>. روبرت أ.بتس - ديفيد. لي (2008)، " الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية "، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، ص145.

<sup>5</sup>. نبيل مرسي، احمد سليم (2007)، " الإدارة الاستراتيجية (ادارة التنافسية، ادارة المعرفة، ادارة المخاطر) "، الاسكندرية، مصر، ص60.

### 3.2.3. نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة :

إنّ نموذج Porter للقوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضاف الباحث Austin تعديلات للنموذج ليكون أكثر موائمة لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية، وكان التعديل على النحو التالي<sup>1</sup>:

◀ **التعديل الأول** : إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية،  
◀ **التعديل الثاني** : إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس.

### 3.3. تحليل البيئة الداخلية :

كما تهتم المنظمة بتشخيص بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص واستغلالها لخدمة مصالحها وأهدافها وأيضا الوقوف على التهديدات التي يمكن أن تشكل خطرا على بقاءها واستمراريتها فهي كذلك تولي اهتماما بالغا بالتشخيص الداخلي لبيئتها لحصر مواردها وإمكاناتها بغية الوقوف على ما تمتلكه من نقاط قوة نقاط ضعف لمعالجتها والتخفيف من حدتها.

يقصد بتحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى لتحديد أهم مستويات الأداء ومواطن القوة ونقاط الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي (Idéal Profil) أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات، وتكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي :

- ✓ تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا؛
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها؛
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

<sup>1</sup>. نبيل مرسي خليل (1996)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، ص 37.

إذن يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في كل العوامل الداخلية، البشرية، التقنية، التنظيمية ويتضمن مختلف المتغيرات الداخلية ذات الارتباط المباشر بأهداف المؤسسة، والتي تؤثر سلبا على أو إيجابا على أدائها. تشمل هذه المتغيرات، المجالات الوظيفية في المؤسسة (كالإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير... إلخ) والمجالات البشرية (كالمهارات، التمكين... إلخ) والمجالات التقنية (مثل: تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات... إلخ)، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع، علامتها التجارية... إلخ). كما يمكن أن تتضمن هذه الجوانب المجالات التالية<sup>1</sup>:

- ✓ الهيكل التنظيمي: يتضمن شبكة الإتصال، خطوط السلطة، مستويات الإشراف، أنماط القيادة؛
- ✓ الثقافة: تتشكل من المعتقدات والإتجاهات، والقيم المشتركة، والرموز، وكل ما يعكس شخصية المؤسسة وميزها عن غيرها... إلخ؛
- ✓ الموارد : تشمل كل إمكانيات المؤسسة وأصولها المادية والمعنوية، بالإضافة إلى مهارات وقدرات مواردها البشرية... إلخ.

ويؤكد واقع حال المؤسسة، أن عناصر محيطها الداخلي، تؤثر بوضوح فيما يتخذ فيها من قرارات، من أجل إيجاد نوع من التوافق فيما بين إمكانياتها وقدراتها، وما أتيح لها من فرص وما يواجهها من تهديدات، إما أن تكون هذه العناصر محفزة وداعمة لمكانة المؤسسة، وعامل مميز لها عن غيرها إذا ما تم إستغلالها. أو أنها سبب في ضعفها وعدم قدرتها على المواكبة والإستجابة لما يحدث من حولها، فيما لو أهملت ولم تعالج في أوانها.

**1.3.3. تحليل وظائف المؤسسة :** حيث يتم تشخيص كل وظائف المؤسسة : كالتسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في كل وظيفة من وظائف المؤسسة، كما يجب أن لا يتم إهمال الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات.

◀ **تحليل الوظيفة التسويقية:** حيث يتم الكشف فيها عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقييم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تعمل فيه ومعرفتها لزبائننها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة توزيعها، وكذا قوة البيع الخاصة بها<sup>2</sup>.

◀ **تحليل وظيفة الإنتاج:** بحيث لتشخيص وظيفة الإنتاج، يجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال المعرفة الجيدة لأنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، والمعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة، والوقوف على عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، الأمن والسلامة.

<sup>1</sup>. توماس هيلين ودافيد هنجر (1991)، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص. 36.

<sup>2</sup>. Kamel.H (2002), "*Diagnostic et redressement d'entreprise*", édition Es-Salem, Alger, P. 64.

« تحليل وظيفة البحث والتطوير: يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير من خلال الوقوف على البدائل الفعلية لعملية تطوير التكنولوجيا، معرفة الأساليب الإبداعية الجديدة لتحليل الإمكانيات الخاصة وتنميتها من أجل القدرة على تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة.

« تحليل الوظيفة المالية: تتم عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة، تعظيم قيم استثمار المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

« تحليل وظيفة الموارد البشرية: يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، إعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في منظمة الأعمال وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالإنتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

**2.3.3. تشخيص الكفاءات:** عرفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية بأنها عملية ترتيب وتنسيق المعارف (Savoirs) والمعارف العملية (Savoir-faire) والتصرفات والممارسات في سياق دقيق، وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية، وعلى المؤسسة أن تقوم بالتحرك حيال ذلك<sup>1</sup>.

كما تعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، التي تتم ملاحظتها والإعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، ويمكن تعريفها كذلك على أنها مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة، والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة<sup>2</sup>.

يشير كل من Hamel و Prahalad إلى الكفاءات الأساسية التي تمثل المعارف الجماعية للتنظيم، حيث تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة وبسرعة مع السوق<sup>3</sup>، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص :

- ✓ كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛
- ✓ هي متماثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ هي مرنة، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة؛

<sup>1</sup> . Alain. M (2000), " **Ressources Humaines : Déployer la stratégie** ", Ed-Liaison, Paris, P.110.

<sup>2</sup> . Audroing. J-F (2000), " **La Décision Stratégique** ", Economica, Paris, P.185.

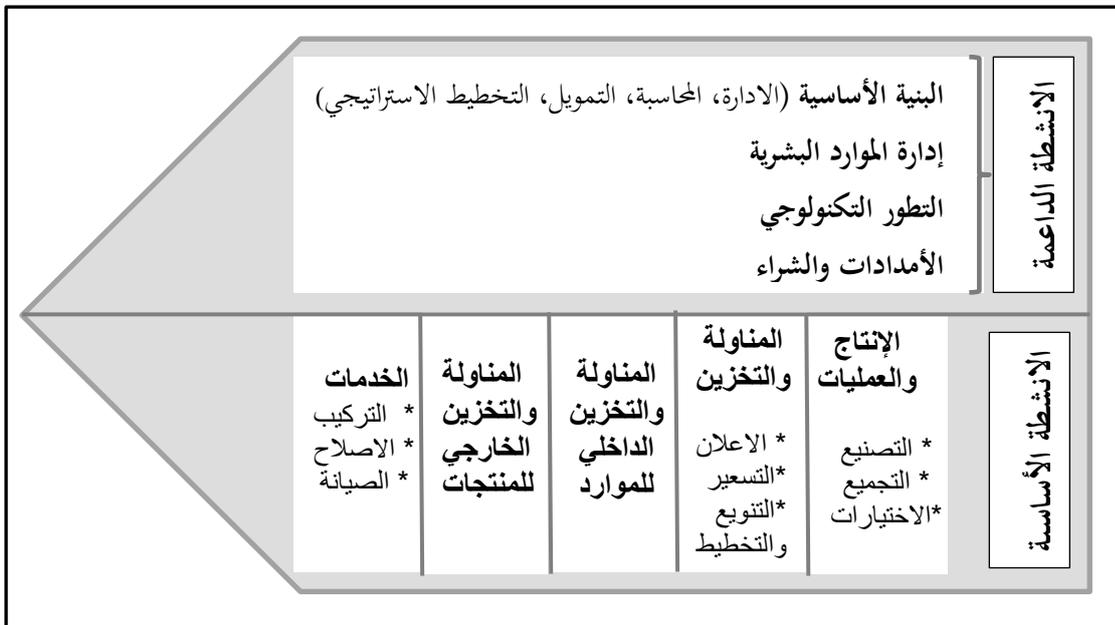
<sup>3</sup> . Arregle. J-L et all (2000), " **Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations** ", Economica, Paris, P.147.

وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات التالية :

- ملاحظة الأفراد في العمل لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد وذلك قصد حصول منظمات الأعمال على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها؛
- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة منظمات الأعمال؛
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية لتكوين كفاءات أساسية؛
- تطوير كفاءات أساسية جديدة إنطلاقاً من الكفاءات القائمة.

**3.3.3. التشخيص عن طريق سلسلة القيمة :** في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح Porter نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل، بحيث تحدد تشخيص وتقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على ميزتها التنافسية وتتمينها في عيون الزبائن، ووفقاً لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من أنشطة رئيسية وأنشطة للدعم.

#### الشكل رقم (08) : نموذج سلسلة القيمة لبورتر



**Source :** Porter. M (1999), "*L'avantage concurrentiel*", Dunod, Paris, P.37

تتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج وتسويق الخدمات، وهي تشمل الإمداد، الإنتاج، التسويق والتوزيع... بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء والبحث والتطوير، مراقبة وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

تمكن هذه السلسلة من توضيح مختلف النشاطات التي تمثل القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن خلالها يتمكن المشخص من معرفة النشاطات أو الوظائف التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق أكبر قيمة ممكنة لربائنها أو العكس. وبهذا يمكن للمؤسسة أن تقرر على أي وظيفة يمكن التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية للتكيف مع متطلبات المحيط أو التخلي عنها بالمناولة للغير أو إعادة التمرکز على النشاطات التي تتحكم فيها.

كما يمكن تفسير أهمية سلسلة القيمة باستعمال مفهوم التكلفة التي تنتجها كل وظيفة. فكلما تكون تكلفة نشاط معين أقل من تكلفة نشاط مماثل عند المنافسين، فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع أن تستخدم الفارق في التكلفة لتحقيق قيمة مضافة إلى زبائنها من خلال ميزة التكلفة التي حققتها.

إنما التنويه إليه هو أنه ليس بالضرورة أن تشمل سلسلة القيمة كل المهام والوظائف، ولكن يكفي تعيين النشاطات الأساسية والتي يشترط فيها ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ أن تركز على ميكانيزمات إقتصادية مختلفة؛
- ✓ أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات؛
- ✓ أن تمثل جزءا هاما أو متناميا في التكاليف.

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن إستخدامها في مجال التحليل الإستراتيجي الداخلي، ونظرا لكثرتها، سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على إختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال إشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG وADL وMackinsey وفيما يلي عرض موجز لها:

<sup>1</sup>. Calme. I et al (2003), " **Introduction à la gestion**", Dunod, Paris, P.117

<sup>2</sup>. Martinet. A-C (1988), " **Analyse stratégique** ", Vuibert, Paris, P.96.

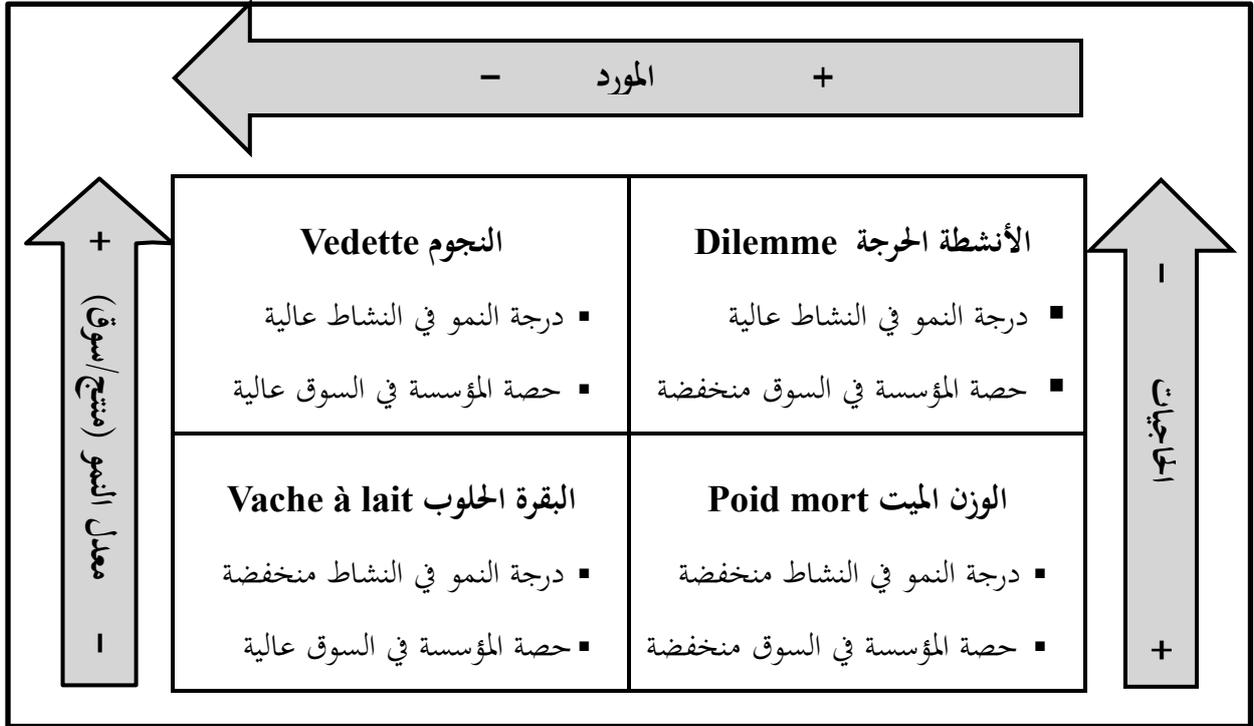
## أ. نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG Group Consulting Boston) :

وهي طريقة إتخذها المحللون (جماعة بوسطن الإستشارية) كوسيلة لتحليل كل الأنشطة، أو كل الإستثمارات، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين<sup>1</sup> :

◀ **البعد الأول:** المركز التنافسي للمؤسسة أو حصتها في السوق، ويبدو ذلك في المحور الأفقي؛

◀ **البعد الثاني:** معدل النمو في النشاط، وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي عليها المؤسسة، ويظهر ذلك على المحور العمودي؛ ويأخذ نموذج (BCG) في الإعتبار العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وكذلك نواحي القوة والضعف مما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق، ويوضح الحصة السوقية التي تحصل عليها المؤسسة، وكل ذلك سيتضح من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (09) : مصفوفة BCG



**Source :** Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J (2000), " *Stratégie et Organisation* ", Vuibert, Paris, P.141.

**1 النجوم Vedettes :** تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى. ويجب أن تعمل المؤسسة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع، فلكي تحافظ على

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، " الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) "، مجموعة النيل العربية، مصر، ص.182.

ريادتها، عليها أن تعمل على الإستثمار، الإنفاق على البحوث والتطوير، والإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولة تخفيض التكاليف... وغيرها من المجالات وكل ذلك لخلق حواجز داخل السوق ومنع دخول منافسين جدد<sup>1</sup>.

2. البقرة الحلوب **Vache à lait** : تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، في حين يقسم معدل النمو في النشاط بالإنخفاض والتدهور من ناحية أخرى<sup>2</sup>، والإستراتيجية الملائمة التي يجب على المؤسسة إتباعها في مثل هذه الظروف هو البحث عن إستثمارات في مجالات متعددة جديدة مما يتطلب إتباع إستراتيجية مناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع أو إستراتيجية التنوع المرتبط والغير مرتبط<sup>3</sup>.

3. الأنشطة الحرجة **Dilemme** : تشير خانة الأنشطة الحرجة إلى مركز تنافسي منخفض، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، ومن أهم مميزاتهما :

- ✓ إنخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها في نفس النشاط، وبالتالي تناقص الأرباح؛
- ✓ إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل؛
- ✓ عدم إستقرار سمعة ومكانة المؤسسة في السوق؛

ومنه يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي السوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد لا تتيح إمكانياتها إلا بإتباع إستراتيجية الإنكماش.

4. أنشطة الأوزان الميتة **Poids Mort** : تتميز هذه الأنشطة التي تظهر بالخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية لمنظمات الأعمال، والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال<sup>4</sup>. حيث أنه من أهم مميزات هذه الخانة :

- ✓ إنخفاض المبيعات بأقل قدر، ومنه تناقص الأرباح؛
- ✓ عدم إقبال العملاء على منتجات المؤسسة في السوق؛
- ✓ تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع الموجودة.

والإستراتيجية الملائمة في مثل هذه الحالة هي أن تلجأ المؤسسة إلى إتباع سياسة الإنكماش، وقد تتحول المؤسسة إلى نشاط آخر، وقد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الإستمرار في السوق.

---

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)"، مرجع سبق ذكره، ص 183/184.

<sup>2</sup>. نادية العارف (2003)، "التخطيط الإستراتيجي والعمولة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص.216.

<sup>3</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)"، المرجع السابق، ص. 185.

<sup>4</sup>. Hamadouche, A (1997), Op-cite, PP : 56.57

وخلاصة المتفحص لنموذج مصفوفة (BCG) يجد تدرجا يأخذ شكل التقدم والتطور المتعلق بمنتجات المؤسسة، البداية الطبيعية للمنتج تكون في خانة الأنشطة الحرجة، ثم ينتقل إلى خانة النجوم وبعد ذلك إلى خانة البقرة الحلوب وفي الأخير ينتقل إلى خانة الأثقال التي ترتبط بالتحذيرات والإشارة بالخطر.

إلا أن ما يعاب عليها هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق ليست بالضرورة قوية، إضافة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائما هي الأفضل، وكذلك إهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الإستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) وتهمل بقية المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

### ت. نموذج مصفوفة ال (Arthur.D.Little) ADL<sup>2</sup> :

تعتبر مصفوفة (ADL) من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي محصلة تطوير مصفوفة (BCG)، حيث أريد بها تجاوز النقائص التي ظهرت ب (BCG2) ، حيث تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما :

✓ **البعد الأول : الوضعية التنافسية:** بإعتبار أن الحصة السوقية النسبية لا تعبر عن الوضعية التنافسية، يرى ADL بأنه يمكن إدخال عدة متغيرات أو عوامل في هذا المجال، وينطلق من مبدأ أن كل نشاط يحتاج إلى ثلاث عمليات :

- الحصول على المواد الأولية؛
- تحويل هذه المواد بتقديم نفقات محددة؛
- تسويق المواد المحولة.

هذه العمليات الثلاث تشكل ثلاثة أنظمة مختلفة، يمكن أن تحدد على مستوى كل نظام عدة تفوقات أو ضعف والتي تختلف من قطاع إلى آخر، فمجموع هذه التفوقات أو عكسها، إما مردودية أو خسارة إتجاه المنافسين أو تفوق في الحصول على المنافذ للأسواق، ويمكننا أن نلخص مجموع العوامل الموجودة على الأنظمة الثلاثة كالتالي : العوامل الخاصة بإكتساب الموارد مثل السعر، آجال التسليم، تسهيلات القروض، الجودة... إلخ؛ العوامل الخاصة بتحويل المواد مثل: أسلوب الإنتاج، كفاءة اليد العاملة، نوعية التجهيزات، مرونة الأجهزة... إلخ؛ عوامل الخاصة بالتسويق مثل: سعة شبكة التوزيع، العلامة التجارية، خدمات ما بعد البيع... إلخ؛

<sup>1</sup>. توماس هيلين ودافيد هنجر (1991)، "الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص.24.

<sup>2</sup>. بوريش احمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -، 2018/2019، ص ص 212/213.

فتقسيم هذه العوامل الثلاثة يمكننا من تحديد الوضعية التنافسية بشكل كفي إذا ما كانت مسيطرة أو قوية، ملائمة غير ملائمة، هامشية.

✓ **البعد الثاني : درجة النضج :** يرى **ADL** أن معرفة النشاط الإستراتيجي من خلال معدل النمو غير كاف أن نعرف الميدان، ويقترح اعتماد درجة نضج القطاع من خلال أربعة مراحل وهي: الإنطلاق، النمو، النضج، التدهور وللتمييز بين هذه المراحل الأربعة فإنه يبحث عن خصوصيات كل ميدان نشاط إستراتيجي، ومن خلالها يمكن معرفة المرحلة التي يكون فيها قطاع النشاط.

### الشكل رقم (10) : مصفوفة ADL

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				هامشية

التطوير الطبيعي  
التطوير التصفوي  
التصحيح  
الانسحاب

**Source :** Thiétart, Raymond-Alain (1990), "La stratégie d'entreprise", 2<sup>ème</sup> édition, McGraw-Hill-édition, Paris, P.131.

وتختلف مصفوفة **ADL** كلياً عن مصفوفة **BCG** وذلك في إختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها إنطلاقاً من إكمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (إنطلاق، نمو، نضج، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق والتمويل والتوزيع وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 والمصنفة إلى الفئات التالية : مسيطرة، قوية ومقبولة، غير مقبولة، هامشية.

وهكذا تسمح المؤسسة بتحديد الوضعية الإستراتيجية لكل ميادين الأنشطة الإستراتيجية (م.ن.إ) في المصفوفة بإتباع الإستراتيجيات التالية :

- **النمو الطبيعي:** أي على المؤسسة أن تستثمر أموالاً لكون نضج القطاع والوضعية التنافسية تسمح بهذا الخيار؛
- **النمو التصفوي:** أي على المؤسسة أن تخصص في بعض ميادين النشاط الإستراتيجي دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر؛
- **التصحيح:** أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون استثمار، وهذا بالمحافظة على ميادين النشاط الإستراتيجي مع تعديلها من حيث الكمية والسعر؛
- **الانسحاب:** ينصح (ADL) في هذه الحالة بالانسحاب المباشر؛

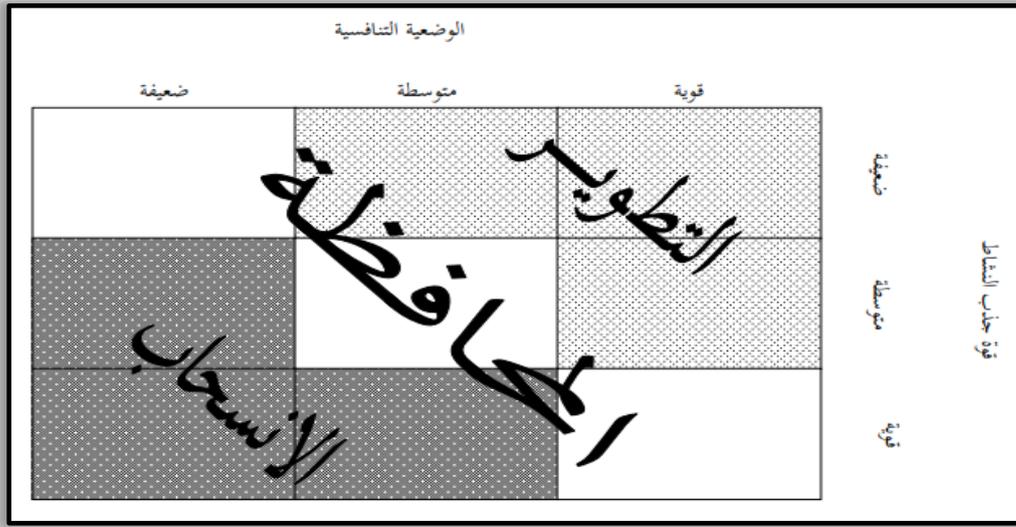
### ث. نموذج (BCG Group Consulting Boston) Mackinsey :

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة General Electric العالمية بالتعاون مع شركة Mckinsey للإستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما : جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات الموالية :

- ✓ تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛
- ✓ ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي 01؛
- ✓ تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05 ؛
- ✓ حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- ✓ تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- ✓ تقديم الإقتراحات الإستراتيجية؛

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة Mckinsey : المردودية، معدل نمو السوق، كثافة رأس المال وإمكانية التمييز، حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز، مستوى حواجز الدخول والخروج والأسعار، الآجال، النوعية، المعرفة، التكيف مع حاجات الزبائن، البحث والتطوير، الإبداع... إلخ.

## الشكل رقم (11) : مصفوفة Mackinsey



**Source :** Garibaldi. G (2001), " *L'Analyse Stratégique* ", 3<sup>ème</sup> édition, Organisation, Paris, P.299.

وتتميز مصفوفة Mckinsey بثلاث إستراتيجيات أساسية هي :

- ✓ **التوسع:** بالنسبة للقطاع ذو وضعية تنافسية كبرى، ومنه على المؤسسة أن تستمر في زيادة إنفاقها وإستثماراتها على هذه الميادين الإستراتيجية،
- ✓ **الإحتفاظ والبقاء:** بالنسبة للميادين الخاصة بالقطاع ذو الوضعية الإستراتيجية المتوسطة، ومنه فإنه على المؤسسة أن تأخذ إتجاها حذرا حيالها، وأن تنفق بحذر وعناية ودراسة وإستشارة في هذا الإستثمار، وأن تتابع الموقف بإستمرار، وتعد إستراتيجيات الإستقرار الأكثر ملائمة في هذا الموقف،
- ✓ **الإنسحاب:** أين تكون ميادين النشاط الإستراتيجية تعاني ضعفا في التنافسية مما يقلل من جاذبيتها صناعيا، في هذه الحالة على المؤسسة أن تتوقف مؤقتا أو كليا عن ميادين النشاط هذه، كما ينبغي تعديلها شكلاً وهدفا وتكنولوجيا إن أمكن أو تصفيتها والإنسحاب نهائيا وإعادة إستغلال مواردها ونفقاتها في أمور أخرى كتخصيصها لتميز الأنشطة الحرجة السائرة نحو نضج تميزها؛

وتعتبر مصفوفة Mckinsey هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة لا تقود إلى نتائج بسيطة.

ولقد تعرضت مصفوفات Mckinsey, ADL, BCG لإنتقادات كبيرة، حيث صرح Wiliamson رئيس إحدى الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً "لقد فعلت المصفوفات في المنظمات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية، وذلك لأن :

- ✓ الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية، ولن تستمر بالضرورة؛
- ✓ أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق/منتج) بدلاً من مهاراتها وكفاءتها؛
- ✓ كون تحليلها يقتصر على بعدين إقتصاديّين فقط مهما كثرت خاناتها؛
- ✓ أنها تعتمد كثيراً على التجزئة والتي تهمل أفضليات الزيادة (La Synergie) ؛

وعلى الرغم من الإنتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، وخاصة في ظل الإقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات إلا أنها مفيدة جداً في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات الإدارة.

لقد أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة، وتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالسر المناسب، لأنه من يملك المعلومة يملك القوة وبإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.

تعد المعلومات القاعدة الأساسية للأبحاث العلمية المختلفة، ولاتخاذ القرارات السليمة، ونتيجة لقاعدتها الواسعة فقد تطورت مفاهيمها، ونتاجت مصطلحات كثيرة ارتبطت بها لتوسع مكوناتها، فنلاحظ ان عالمنا حاليا يخضع هو الآخر للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بطريقة سريعة، مما يسهل على المؤسسات إمكانية الحصول عليها، كما يشهد المحيط على اختلاف انواعه (الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي... الخ) تطورا فائقا، مما يصعب مواكبته، وباعتبار المؤسسة عنصر ديناميكي، ينمو ويتطور كما يمكنها ان تتراجع وتتأخر وقد تنحل تماما، يتوجب عليها تتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها (المحيط الاجتماعي، التجاري، التكنولوجي... الخ).

ان مراقبة المحيط وتتبعه أصبح مفروضا على المؤسسة حتى تخلق تناسقا بين محيطها الداخلي وما يتغير خارجا، ومن ثم يتحقق تأقلمها، ومن ضرورة تأقلم المؤسسة مع المحيط، ظهرت ضرورة اليقظة الاستراتيجية.

كما تعد المعلومات من العناصر الضرورية لأي عمل يقوم به الإنسان، وتظهر الحاجة إليها في كل أوجه النشاطات الإنسانية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والعلمية، والترفيهية. وقد تميز عصرنا الحالي بما يعرف بظاهرة تفجر المعلومات، وتعني اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات ليشمل كل جوانب البشرية.

### 1. مفهوم المعلومات<sup>1</sup>:

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى "الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (Forma) تعني مظهرا، أو رقما، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أو نَحْجَا. أما كلمة (Formatio) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا. ويأت الفعل اللاتيني (Formar) فيستخدم لوصف فعل يمارسه المرء بقصد صياغة، أو تشكيل، أو تصوير، أو تمثيل، بغرض تعليم الغير، أو تثقيفه، وإرشاده وتوجيهه، أو ترسيخ مفهوم. ويأت المصدر اللاتيني (in) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان، أو الفضاء، أو التعلق بالزمان، أو المظهر. أما إذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح (Information) والتي تقابلها بالعربية كلمة معلومات. وهذه الكلمة الإنجليزية مشتقة كما أوردنا سابقا من اللاتينية (informatio) التي كانت تعني في الأصل عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله.

<sup>1</sup>. السعيد مبروك ابراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012، ص ص 15-14.

تعني كلمة (Information) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية يعني "المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام". لكن إذا نظرنا إلى كلمة (Informatics) لوجدناها تعني علم المعلومات، أو المعلوماتية.

تعددت وجهات النظر بشأن المعلومات كمصطلح تبعا للجهة التي تتداولها. فيعرفها: (Alter) "بأنها بيانات شكلها ومحتواها ملائم لاستخدام المعنى"، ويراها (OBrien) بأنها: "بيانات حولت لتصبح مفيدة وذات معنى لمستخدميها المعنيين". أما (Laudon&Laudon) فيعبر عنها "بالبيانات التي تم صياغتها بشكل ذي معنى ومفيد للأفراد"، ويشير درويش إلى أن "استخدام المعلومات يساعد على صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى، وعليه فإن هناك كثير من النظم التي بنيت بشكل متكامل ومتناسق لتجعل المنظمة تسري باتجاه أهدافها .

ويذهب (Gandhi) إلى أن "المعلومات يمكن تطويرها إلى معرفة عندما يتم تحليلها ضمن ثقافة المنظمة". أما غراب وحجازي فيذكر: "إن ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات وثورة المعرفة ساهمت في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان معتمدا على أسلوب التجربة والخطأ والعشوائية في صنع القرارات الاستراتيجية، والاتجاه إلى العمل بالأسلوب العلمي، وبعد تفجر ثورة المعلومات عزا اعتماد المنظمات على معالجة البيانات في صنع القرارات ورفع الكفاءة الإدارية".

ويتفق (Boddy et al) مع هذا الرأي، حين أشار إليها على أساس كونها: "بيانات تم معالجتها وأصبح لها معنى وقيمة للمستلم، وأنها ذات صفة ذاتية، ولها عدة وجوه، فمن يعدها بيانات يراها الآخر معلومات".

فيما عبر عنها قنديلجي والسامرائي بأنها: "عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معني يقود إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم. فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم متكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".

تعرف المعلومات كمفهوم أكاديمي: "عبارة عن الوثائق والأخبار التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، وتشمل الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عبر وسائل الاتصال المختلفة، وعبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة"

اذن يمكننا القول أنه تعددت التعاريف واختلفت حول ماهية المعلومات لتعدد استعمالها في أكثر من مجال، ومن بين التعاريف الخاصة بمجال التسيير: يرى Gordon أن "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في

شكل أكثر نفعا للفرد<sup>1</sup> . و"التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>2</sup>، أما لوكس Lucas فيعرف المعلومات بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك، أو أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة"<sup>3</sup>.

## 2. مفهوم البيانات :

هي ذلك الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، ولا تعطي معنى وهي منفردة. إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين. إنها الوصف الأولي للأشياء والمعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد<sup>4</sup>. وبالتالي فالبيانات هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات<sup>5</sup>.

## 3. العلاقة بين المعلومات والبيانات :

تعتبر البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات، وإذا تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقات فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات التي ينتجها النظام والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة :

### الشكل رقم (12): العلاقة بين المعلومات والبيانات



المصدر: مُجَّد عبد العليم صابر(2007)، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص.37.

<sup>1</sup>. Gordon b et al., "Système d'information pour le management", Volume 01, Economica (ed), Paris, 1986, P. 116.

<sup>2</sup>. مُجَّد أحمد حسان، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 112.

<sup>3</sup>. كامل السيد غراب، فادية مُجَّد حجازي، "نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري"، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 40.

<sup>4</sup>. فايز جمعة صالح النجار، "نظم المعلومات الإدارية" MIS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2007، ص ص: 19-20.

<sup>5</sup>. مُجَّد عبد الحسين آل فرج الطائي، "مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص. 116.

#### 4. أنواع المعلومات :

تقسم المعلومات الى :

#### 1.4. المعلومات الرسمية والغير رسمية :

1.1.4. المعلومات الرسمية : تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير، المجلات، المنشورات المختلفة، الكتب... الخ، وتنظم بإتباع إجراءات خاصة تقوم على جمعها، تسخيرها، معالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة.

2.1.4. المعلومات الغير رسمية : تشمل الآراء والأفكار والخبرات والشائعات. هاته المعلومات تكون في الغالب مكملة للرسمية، كما يمكن أن تستخدم كبديلة عنها. من مصادرها : المنافسين أنفسهم، الموردین، البحوث، المعارض، الندوات... الخ.

#### 2.4. المعلومات الداخلية والخارجية :

1.2.4. المعلومات الداخلية : هي تلك المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، مواردها العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها، يمكن أن تكون معلومات متعلقة بالإنتاج، التسويق، المالية، العلاقات العامة... الخ.

2.2.4. المعلومات الخارجية : هي معلومات تتضمن متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة (قانونية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية... الخ).

#### 3.4. معلومات إتخاذ القرار :

تتصنف بعض المعلومات تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها، فنجد:

1.3.4. المعلومات الشخصية (ذاتية): غالباً ما يستخدم صاحبها أي متخذ القرار الخبرة العلمية والمعرفة الشخصية (الطريقة الحدسية)، قد تكون هاته المعلومات مهمة لكنها لن تكون كافية.

2.3.4. المعلومات الأساسية (الجوهرية): وهي تشكل الهيكل الاساسي لعملية اختيار البدائل.

3.3.4. المعلومات التفضيلية : كلما كانت كثيرة كلما سهلت على متخذي القرار إتخاذ القرار المناسب والسليم.

#### 4.4. المعلومات المتغيرة والوصفية :

1.4.4. المتغيرة : تلك التي تتعلق مثلاً بساعات العمل، مبيعات الفترة... الخ.

2.4.4. الوصفية : هي بطبيعتها غير متغيرة كالأسماء، تاريخ الميلاد... الخ.

## 5.4. قد نجد تصنيفا اخر للمعلومات ويكون حسب المستوى الهرمي للمؤسسة :

1.5.4. معلومات استراتيجية : تستعمل في صياغة الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة لتحقيق الميزة

التنافسية، حيث تلعب دورا هاما في تكييفها مع تغيرات المحيط.

2.5.4. معلومات تكتيكية : تتعلق بالأنشطة الوظيفية، تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف

الأقسام، هدفها بدرجة كبيرة التأثير على سلوك الأفراد.

3.5.4. معلومات تشغيلية : تتعلق بالوظائف الاعتيادية كالمحاسبة، الانتاج...إلخ. وهي تفصيلية ودورية، تتميز

بأنها رسمية.

وقد قدم معهد تجديد الإعلام الآلي للمؤسسة (3IE) تصنيفا آخر للمعلومات على أساس إمكانية الوصول

للمعلومة وسهولة الحصول عليها، ويشمل معلومات بيضاء ومعلومات رمادية ومعلومات سوداء<sup>1</sup>.

(أ). معلومات بيضاء: وهي المعلومات الموجودة والمباح الحصول عليها مثل الانترنت الجرائد وقواعد البيانات.

(ب). معلومات رمادية: وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة، وتكون موجودة في تقارير

المؤتمرات والصالونات...إلخ.

(ج). معلومات سوداء: مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية و المحمية قانونيا...إلخ.

## 5. معلومات اليقظة وخصائصها:

أما عن معلومات اليقظة : فكل الدراسات تجمع على أنه يوجد ميدانيا نوعين من المعلومات التي تستعملها

اليقظة الاستراتيجية هما<sup>2</sup>:

1.5. معلومات كامنة حول القدرات والإمكانات (Information de potentiel): وهي تتعلق ببعض

خصائص الأعوان أو المستهدفين (نقاط القوة، نقاط الضعف)، وهي أصل التغيرات، مستقرة نسبيا مع الوقت وتمهد

الطريق للوصول إلى المصادر الرسمية. فإذا كان المستهدف هو الزبون أو المنافس فيجب الاستعلام حول قدراته المالية

وتحالفاته الحالية والمحتملة والقيم المنتظرة من قراراته...إلخ.

<sup>1</sup>. Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE), "La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ", P17, <http://www.jnnove.com/upload/documentaire/VS.PDF>, Juin 2004.

<sup>2</sup>. Lesca.H, "Veille Stratégique \*Comment Sélectionner les informations pertinentes?-Concepts, Méthodologie, Expérimentation, Résultats ", P.04, <http://www.stratégie-aims.com/lille/com4302.Pdf>, Mars 2005.

2.5. معلومات ضعيفة الإنذار (Signaux d'alerte): هي معلومات مبكرة لتغيرات مهمة (معلومات أساسية)، تتعلق بالأنشطة الحالية والمحتملة للأعوان المستهدفين، مصادرها غير رسمية ومتطايرة، أي المعلومات التي يجب معالجتها من بعد.

ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة وقابلة للاستغلال وإنما يشترط لتكون أكثر فائدة وأداء أن تتوفر فيها جملة من الخصائص، نذكر منها<sup>1</sup>:

أ. الدقة : المعلومات الدقيقة تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة جدا كلما كانت المعلومة أكثر دقة.

ب. التوقيت المناسب : مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأت في وقتها المناسب، وبهذا فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.

ج. التكامل : لن تستفيد المؤسسة على أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها في الوقت المناسب إذا كانت ناقصة وغير متكاملة، أي تنقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.

د. التركيز : بمعنى محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملئ التقارير بتفاصيل كثيرة، وبذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة، الأمر الذي يضطر المدراء إلى تضييع الوقت في البحث عما يحتاجونه من معلومات، لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تكون شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

هـ. الدلالة : المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو الإدراك الجيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

## 6. أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية :

قد لا يسعنا الحديث هنا بالتفصيل عن أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية وما تلعبه من دور كبير في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة إلا أنه يمكننا تلخيص هذا الدور في أهم الأدوار الآتية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>. Patayron.e. A (1994), " Le management stratégique de l'information " , Edition Economica, Paris, P.12.

<sup>2</sup>. قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة : الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار -عنابة-، 2012/2011، ص54.

**1.6. المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات :** تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة وفي الوقت المناسب، فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد من القرارات.

**2.6. المعلومة كعامل للإنتاج :** المعلومة مهمة للتعرف على عرض المنتج أو الخدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة، وبفضل اليقظة التي تُوفر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق، ويمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة والمعدة بوسائل انتقاء المعلومة ومعالجتها.

**3.6. المعلومة كعامل تكامل وتعاون :** يركز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة ومردودية مجموع وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل وتعاون وحدات المؤسسة وتحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.

**4.6. المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات :** بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الأفراد بما يتماشى وأهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكنها من التأثير في الزبائن والموردين والمنافسين،... إلخ، بالمعلومات التي تنشرها.

## المحاضرة الخامسة : الذكاء الاقتصادي

أمام التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عوامة الاقتصاد، ازدياد شدة المنافسة محليا وعالميا وانفتاح الأسواق، دون أن نتجاهل التطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا الجديدة، ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري وظهور موارد جديدة للإنتاج كالمعلومة والمعرفة، تواجه اليوم منظمات الأعمال أو المؤسسات تحديات كبيرة، الشيء الذي جعل من العالم اليوم الالتفاف حول اقتصاد معرفي يقوم أساسا على العلم والمعرفة بدلا من الصناعة.

هذه المعطيات التي يمر بها العالم ومن أجل القدرة على المواجهة، يدفع المؤسسة إلى تبني نظام يضمن لها الاستمرارية، ويعتبر الذكاء من أهم هذه الأنظمة والذي أساسه التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات.

## 1. التأصيل النظري للذكاء وتطوره التاريخي :

شهدت وتشهد بيئة الاعمال بصفة دائمة شدة المنافسة والحركية المستمرة والتغير المستمر كتزايد الرغبات وتغير ميولات الأفراد، تنوع الاختيارات، ظهور الأقطاب الاقتصادية الجديدة، الشراكة والاندماج بين المنظمات، التخصص، التطور التكنولوجي، الأزمات الاقتصادية والمالية وحتى السياسية وتأثيراتها، كل هذا دفع بالمنظمات الى إدراك أهمية البحث عن نظام جديد يتماشى والمتغيرات والمعطيات الجديدة وفرض عليها ضرورة اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجري والعمل على تحسين مستويات أدائها وتنافسيتها من خلال هذا تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة الناتجة التي توفر للمنظمة كل ما تحتاجه في بيئتها.

إن تعدد استخدامات الذكاء الاستراتيجي (تعدد الجهات التي اعتمده من دول، منظمات سياسية، منظمات عامة وخاصة، شركات وأفراد...) كانت الأساس في رسم معالمه، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته. وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، وكان الذكاء الإستراتيجي من بين تلك المداخل.

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية<sup>1</sup> ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وقف "Suntzu" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم في كتابه "فن الحرب" بقوله: " إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة<sup>2</sup>، وبعده المعرفة ناتجا للذكاء مع إبرازه لأهميتها في قيادة الجيوش وبناء تقديراتها، فضلا عن ضرورته في صياغة أطر العمل الدبلوماسي، وصناعة القرارات الإستراتيجية للجيوش والدول، فظهر بذلك الذكاء الدفاعي الاستراتيجي الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول.

إن تجارب الذكاء الاقتصادي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبلدان الصناعية وبتاريخها السياسي :

<sup>1</sup>. Tham, K & Kim, M (2002), "Towards Strategie intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS", Proceeding of the IBER Conference, P: 01.

<sup>2</sup>. Tyson, B (2002), "Using sales & Marketing Intelligence To improve performance", The Competitive Intelligence Center : Get Smarter Faster, P: 03.

## 1.1. النموذج البريطاني: من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال :

كانت بريطانيا العظمى القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية، هذه المكانة التاريخية وسط مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها أهمية بالغة، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة إلى احتكارها لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية، وهذا راجع للعمليات المهمة للمعلوماتية، فكانت بذلك أول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام اتخاذ القرار، إذ أن ثقافة الذكاء البريطاني وجدت جذورها في تطور إمبراطورياتها الاستعمارية، فالذكاء الاقتصادي نبع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط قوة وضعف الخصم، ومن ثم تحليلها من أجل الاستعداد الجيد لمواجهة، و بريطانيا خلال فترة استعمارها كانت تحصل على معلوماتها عن منطقة البحر المتوسط وغير ذلك من أسرارها من البندقية<sup>1</sup>.

هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري أدى بالتدريج إلى خلق "الذكاء التسويقي" داخل المؤسسات، وأصبح علم معتمد مثله مثل أي علم آخر من علوم التسيير، وعمل به في بريطانيا عن طريق الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغير مصطلح "الذكاء التسويقي" إلى "ذكاء الأعمال"<sup>2</sup>.

## 2.1. النموذج الياباني : الذكاء الاقتصادي مصدره الذكاء العسكري

في 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، وتعتبر البلد الأول الذي اعتمد اعتمادا مطلقا على تبادل المعلومات كأساس لتطوره، وكان هذا بفعل وزارة التجارة الدولية والصناعة<sup>3</sup> MITI التي تأسست بفعل كبار القادة العسكريين و ذلك سنة 1949 والتي تعتبر أساس المعرفة والقاعدة الأولى للمعلومات على مستوى البلاد، وذلك بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية<sup>4</sup> JETRO التي تأسست سنة 1958 من أجل تنشيط الاقتصاد معتمدة في تكوينها على تجربة المنظمة البريطانية<sup>5</sup> BETRO.

## 3.1. النموذج الألماني :

قبل الحرب العالمية الثانية، كان الألمان كذلك يعتمدون على جهاز الاستخبارات الاقتصادية لإعادة بناء صناعاتهم العسكرية وفق سرية تامة، وقد قاموا بإرسال نخبة من الفنيين العسكريين إلى الولايات المتحدة من طرف Abuehr، هؤلاء المتسللين Les agents infiltrés كانوا على دراية تامة بتأثر صناعاتهم الحربية عكس التقدم

<sup>1</sup>. Martre, H (1994), "*Intelligence économique et stratégie des entreprises* ", Rapport du Commissariat général au plan, la Documentation française, P : 23.

<sup>2</sup>. Martre, H (1994), Ibid, P : 25.

<sup>3</sup>. MITI : Ministry of International Trade and Industry.

<sup>4</sup>. JETRO : Japan External Trade Organization.

<sup>5</sup>. BETRO : British External Trade Office.

الذي كان عليه هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية. كما اعتمد الألمان قبل الحرب العالمية الثانية على نموذج "الجندي الجاسوس" الذي كان إحدى الوسائل الأساسية التي اعتمدها للحفاظ على سلامة الشرطة الصناعية التي تم خلقها من طرق النازيين لمواجهة النقابات الاشتراكية وتأطير الطبقة العاملة الألمانية وتستخدم كأداة للمراقبة الإجتماعية.

#### 4.1. النموذج السوفياتي :

وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفياتي الذي قام بإطلاق نموذج باسم "العسكري/جاسوس" -Espion Militant والذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية، وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفياتية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للاقتصاديات الغربية.

#### 5.1. ظهور مصطلح "ذكاء الأعمال" :

في سنة 1958 وضع Luhn الذي يعتبر من الأوائل الذين اهتموا بأنظمة المعلومات : نظام الذكاء تحت "Business intelligence system"<sup>1</sup>.

#### 6.1. دراسة الثنائية: اليقظة والذكاء :

يعتبر F.J. Aguilar صاحب كتاب "Scanning the Business Environment" سنة 1967 من الأوائل الذين درسوا ظاهرة اليقظة والذكاء، فمنذ 1963 قد قسم اليقظة إلى نوعين :

▪ الحراسة : عن طريق البحث عن المعلومات والامعارف العامة حول البيئة.

▪ البحث : عن طريق البحث عن معلومات خاصة، ضرورية في حل أي مشكل قد يظهر.

ثم بدأت تظهر بوادر الذكاء الاقتصادي من الذكاء التنظيمي، حيث في سنة 1967 كان جاء تعريف للذكاء الاقتصادي من طرف "Harold Wilensky" من خلال كتابه "L'Intelligence Organisationnelle" وهو كالتالي: "الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة."

#### 7.1. الولايات المتحدة الأمريكية :

تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" في 1980 خاصة مع العولمة والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ ظهور هذا المفهوم، حيث كان ل "Porter Michael" أستاذ البحث بجامعة "Harvard" في مجالي "إستراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي" دور كبير في تطور مفهوم

<sup>1</sup>. Cohen. C (2004), "Veille et Intelligence Stratégique", édition la Voisier, France, PP 47-63.

الذكاء الاقتصادي، إذ أنه اهتم بتحليل المنافسة الحالية والمحتملة، وذلك من أجل أن تكتسب المؤسسة معرفة معمقة عن السوق وعن منافسيها، وهنا اقترح "بورتر" أول نموذج لسيرورة الذكاء التنافسي والذي تجاوز جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة المعلومات وإيصالها للمختصين في الإستراتيجية، وبالتالي تحويل المعلومات المجمععة إلى ذكاء أي إعطاءها معنى، ثم شيئاً فشيئاً تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" من أجل أن لا يختص فقط بمجال المنافسة وإنما بكل مجالات المؤسسة.

## 8.1. فرنسا :

◀ **نهاية الثمانينات : بداية ظهور مفهوم اليقظة :** حيث كان مفهوم اليقظة لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، واقترح Ribault و Martinet خمس أنواع لليقظة، وذلك حسب القوى الخمس للمنافسة لبورتر، مجتمعة هذه الأنواع الخمس في اليقظة الإستراتيجية.

◀ **بداية التسعينات : ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي :** في 1990 بدأ ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا، حيث أن اعتمد الفرنسيين في تكوين هذا المفهوم على جذور أنقلوسكسونية متناسين في ذلك التجربة اليابانية، وأول الدراسات حول الذكاء الاقتصادي كانت من طرف الرائدتين " Keegan , Anguilar " وبدأ استحضار هذا المفهوم بعد تطور الأعمال حول مراقبة المحيط والتي قام بها كل من " Martin , Lesca " والبحوث الأولية التي تطرق إليها " Lesca " حول تسيير المعلومة ودورها للمسيرين.

◀ **1992 : الترسيع الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي :** في أبريل 1992 عرض نظام الذكاء الاقتصادي رسمياً في فرنسا بإنشاء الفرع الفرنسي لـ<sup>1</sup> SCIP مجتمع الذكاء التنافسي المهني " بناء على مبادرة كل من - Yves " "Michel Marti"، "Bruno Martinet"، و "Jean-Pierre Bernat".

◀ **التحسيس بأهمية الذكاء وضرورة تطبيقه :** ظهر عام 1994 أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي بفرنسا عن طريق تقرير المحافظة العامة للتخطيط "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسات" والذي ترأسه "Martre" " Henri " وكان هذا التقرير المحرك الذي دفع فرنسا إلى تدارك تأخرها في مجال الذكاء الاقتصادي، فقامت بجملة تحسيسية مكثفة حول تطبيق الذكاء، ونظمت العديد من الملتقيات والاجتماعات العملية للتعريف به، جاء هذا التقرير بمجموعة من الاقتراحات يمكن صياغتها في أربع نقاط مهمة، تمثلت فيما يلي :

- ✓ نشر تجربة وثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة،
- ✓ تسهيل عملية تدفق المعلومات بين القطاعين العام والخاص،
- ✓ وضع قواعد وبنوك المعلومات في خدمة المستعملين،
- ✓ دعم التربية والتكوين في هذا المجال.

<sup>1</sup>. SCIP : Society of Compétitive Intelligence Profession

◀ تأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي : كان تقرير "مارتر" في 18 أبريل 1995 الدافع لتأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي "CCSE" من طرف الوزير الأول والمكونة من 07 أعضاء منتخبين لمدة سنتين وهم : Bernard Esambert , Henri Martre, Jean Gandois, Philippe Jaffré , Jean-Luc Pautrat ويرجع تأسيسها إلى Lagardère, André Lévy-Lang, et le professeur Luc Montagnier Rémy الذي كان هدفه : لفت انتباه الدولة إلى توقعات المؤسسات وتطوير العلاقة بين القطاع العام والخاص، ولكن هذه المحاولة لم تنجح، بحيث هذه اللجنة لم تعد مفعلة منذ سنة 1997.

◀ يمكننا القول أن فرنسا عرفت حديثاً دخول هذا المصطلح نسبياً مقارنة مع بدايات ظهوره، حيث في عام 1997 تم خلق ما يعرف ب l'Ecole du Guerre économique وفي سنة 2003 أقره رئيس فرنسا آنذاك Chirac Jacques الذي عين Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الإقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني<sup>1</sup>.SGDN.

ولفهم تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي، يمكن أن ملاحظة تطور مفهوم الحراسة حسب الأنجلوساكسون والفرونكفون، كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل رقم (13): تطور مفهوم الحراسة

مرحلة التوحيد Consolidation	مرحلة التكوين Muturation	مرحلة النشوء Emergence	
بعد 1991	من 1980 إلى 1990	من 1967 إلى 1979	التطور الأنجلوساكسوني
بعد 2001	من 1991 إلى 2000	من 1970 إلى 1990	التطور الفرنكفوني

**Source** : Cohen. C (2004), "*Veille et Intelligence Stratégique*", Op-cite, P : 46.

<sup>1</sup>. Francis, B (2008), "*Intelligence économique et renseignement : dix réalités fondamentales pour un renouveau de la fonction renseignement*", Agoravox, P.05

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد ثلاث مراحل لتطور مفهوم الحراسة، حيث أن تطور المفهوم بدأ من سنوات نهاية الستينيات عند الأنجلوساكسون على عكس الفرانكفون الذي بدأ مع بداية سنوات السبعينيات ، وفيما يلي أهم المراحل :

**أولاً: مرحلة النشوء:** وضعت فيها أساسيات نماذج التخطيط الإستراتيجي، والذي ظهر في كتابات School Business Harvard، وهم من الأوائل الذي وضعوا مفهوم الحراسة المترجم للمفاهيم المتعلقة للتهديدات والفرص المرتبطة ببيئة المؤسسة، غير أنه حتى نهاية سنوات الستينيات وضعت نقطة البداية لمفهوم الحراسة.

**ثانياً: مرحلة التكوين:** في بداية الثمانينات لوحظ عودة تطور مصطلح الحراسة، في وسط المنافسة الشديدة أين أصبح التحليل التنافسي أكثر أهمية.

**ثالثاً: مرحلة التوحيد:** في مرحلة التكوين، أصبحت منظمات الأعمال ذات خبرة لتفعيل وتوظيف نظامها للحراسة، هذا التمهين سمح بوضع تحسينات وضمان أحسن لمعارف المؤسسة وهويتها؛ أما على مستوى التعاريف الأنجلوساكسونية تم الإستقرار على مصطلح "Intelligence Competitive" الذي أصبح أكثر عمومية وأكثر مقروئية.

وحسب الكثير من الملاحظين أصبح مفهوم الذكاء الإقتصادي أكثر إهتماماً من طرف الهيئات والمؤسسات الفرنسية التي عوضت تأخرها في هذا المجال، وهو ما تجلّى من خلال تقرير Martre.H كما سبق ذكره.

### الجدول رقم (02): التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الاقتصادي

المرحلة	السنة	الدولة	الحدث
مرحلة النشوء	1950	اليابان	طورت اليابان نظام الذكاء الإقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO) لإنعاش اقتصادها.
	1985	الو.م.أ	وضع Luhn نظام الذكاء تحت إسم Business Intelligence System.
	1967	الو.م.أ	* عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي اقترحه Lhun * قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning The Business Environment، أين إستعمل مصطلح Radar من أجل شرح أن المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتطبيق Balayage لبيئتها وذلك من أجل

مساعدتها على التعرف والفهم للفرص والتهديدات الإستراتيجية.			
من خلال كتاب <b>Implaning Strategie Management</b> الذي أصدره <b>Aguilar</b> تم التأكيد على ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام <b>System Radar Surveilling</b> من أجل تحري الإشارات الضعيفة في بيئتها، حيث أكد على أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة وخاصة على كل المجالات البيئية وكذلك أحسن منافسة تكنولوجيا، إقتصاديا، اجتماعيا وسياسيا.	الو.م.أ	1984	مرحلة التكوين
دخل مصطلح <b>Compétitive Intelligence</b> إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة، البقطة الاستراتيجية، الذكاء الإقتصادي.	فرنسا	نهاية 80	
▪ ظهور مفهوم الذكاء الإقتصادي.	فرنسا	1990	
▪ الترخيص الرسمي لنظام الذكاء الإقتصادي.	فرنسا	1992	
▪ أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط	فرنسا	1994	مرحلة التوحيد
▪ تأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي.	فرنسا	1995	
▪ تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي.	فرنسا	2002	
▪ نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية.	فرنسا	2003	
▪ تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي.	فرنسا	2005	
▪ تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الاقليمي.	فرنسا	2009	
▪ إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الخارجية.	فرنسا		

المصدر : بوريش احمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 98/97.

## 2. ماهية الذكاء الإقتصادي :

بعد التعرف على أصل الذكاء الإقتصادي وتطور مصطلحاته من مفهوم الحراسة إلى مفهوم الذكاء الإقتصادي التي مر بثلاث مراحل، سنحاول إعطاء بعض التعاريف للذكاء :

◀ تعريف **Harold Wilensky** : الذي يعد أول تعريف للذكاء الإقتصادي الذي تم وضعه في عام 1967 من خلال كتابه " L'Intelligence Organisationnelle "، فهو يعرفه كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو نشاط

إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة<sup>1</sup>.

هذا التعريف يمكّننا من التفريق بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يعتمد بصفة أساسية على وسائل قانونية.

◀ تعريف Martre Henri : الذي يعتبر أول من أعطى أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير Martre الذي تم اعتماده من خلال أعمال المحافظة العامة للتخطيط الفرنسية، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، حيث أن مختلف هذه النشاطات يجب أن تكون موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة أو التكلفة"<sup>2</sup>.

◀ تعريف Emmanuel Pateyron الذي عرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع وحماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة النوعية الآجال والتكلفة"<sup>3</sup>.

نجد أن تعريف Pateyron يشبه إلى حد كبير تعريف Martre ونجد أن هذين التعريفين يركزان على كيفية استغلال المعلومة المفيدة، وهي المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل لاستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئة تنافسية.

◀ تعريف C. Revelli : "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في إتخاذ كل القرارات الإستراتيجية"<sup>4</sup>.

◀ أما "Clerc Philippe" المقرر العام لدى المحافظة العامة للدفاع الفرنسي، فقد عرف الذكاء الاقتصادي على أنه : "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، بث وحماية المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين والمتحصل

---

<sup>1</sup>. فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المحجودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-، 2013/2014، ص 27.

<sup>2</sup>. Martre, H (1994), "*Intelligence économique et stratégie des entreprises*", Op-cite, P : 11.

<sup>3</sup>. Pateyron, E (1998), "*La veille stratégique*", édition Economica, Paris, P : 13.

<sup>4</sup>. Cohin, C ( 2004), "*La veille et intelligence stratégique*", Op-cite, P : 13.

عليها بطريقة قانونية، ويشمل مختلف نشاطات اليقظة، وحماية الممتلكات، والإدماج الدقيق لاستراتيجيات التأثير، والحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وكل منطقة.

ما يمكن ملاحظته من تعريف كل من Clerc, Revelli, Martre هو أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة مراحل، هدفها الحصول على المعلومة المفيدة وتفعيلها، هذه العملية تعتمد على ثلاث عوامل بشرية: **اليقظة**، المسئول عن نظام المعلومات، **متخذ القرار**، إضافة إلى هذه العوامل هناك عامل آخر مهم وهو **"البيئة"** التي لولاها لما كانت هناك منافسة ولا حاجة لتبني هذا المفهوم، وبالتالي لم تكن نتائج هذه العملية ذات أهمية كبرى.

◀ Christian Harbulot بفرنسا عمل هو الآخر كثيرا على هذا المفهوم، وعرف الذكاء الاقتصادي كالتالي: "هو البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع، بهدف تحديد نوايا الأعوان الاقتصاديين، ومعرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الاقتصادي يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية ويميز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، وبما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن الامتثال للمصادقية، هوية الأطراف الفاعلة فيه، أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات وخصائصها الثقافية ليس فقط الخبراء لأن كل اقتصاد وطني ينتج نموذج ذكاء اقتصادي خاص به"<sup>1</sup>.

هذا التعريف حاول تفسير كيفية استغلال المعلومات ذات المصادر المفتوحة.

◀ عرفه **Juillet Alain** المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه "أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات"<sup>2</sup>.  
Juillet Alain في تعريفه لم يربط الذكاء الاقتصادي والمعلومة الاستراتيجية بمدى نجاعة اتخاذ القرار، بل ذهب مباشرة إلى الأهداف الممكن تحقيقها من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية.

◀ كان ل **Michael Porter** هو الآخر دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ رأى أنه يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم.

يعتبر هذا المفهوم هو الأبسط، حيث يعتمد على مادة الذكاء الاقتصادي والتي هي المعلومة وهدفه الذي هو القرار المناسب.

<sup>1</sup>. Coutenceau, C (2010), "**Guide pratique de l'intelligence économique**", Eyrolles-édition, Paris, P : 03.

<sup>2</sup>. Legendre, J-P, "**L'intelligence économique : Guide pratique pour les PME**", Rapport du CIE (Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF, Paris, Novembre 2006, P : 05.

« تعريف **Lesca. H** : "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتي تجيب على وظائف المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

من خلال جملة التعريفات المقدمة من طرف مختلف الكتاب في هذا المجال نلاحظ أن المادة الأولية للذكاء الاقتصادي هي المعلومة، والأساس الذي يعمل من خلاله هو البيئة المحيطة، وبالتالي ومن خلال كل النقاط التي تطرق إليها الكتاب السابقون يمكن إعطاء التعريف التالي : الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام لمراقبة بيئة المؤسسة ويتحقق ذلك بمحاولة الكشف عن التهديدات وتجنبها، وكذا معرفة الفرص واستغلالها، تتم هذه العملية من خلال البحث، جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية وفي ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن والتكلفة وبثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ودعم مركزها التنافسي<sup>2</sup>.

### 3. عناصر الذكاء الاقتصادي :

حسب " Sylvianne Descharmes " المسؤول عن اليقظة الصناعية على مستوى l'ARIST فان الذكاء الاقتصادي يتمحور حول ثلاث عناصر و هي :

**1.3. اليقظة :** وتكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله،

**2.3. الاتصال والأمن :** بمعنى التحضير والتحسب ضد يقظة الآخرين، إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود أفعال، وضع بنود سرية في عقود العمل،

**3.3. التأثير :** معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط.

هذه تعتبر أهم عناصر الذكاء الاقتصادي، حيث أن التأثير واليقظة تعبر عن الجانب الهجومي له، أما الأمن فانه يعبر عن الجانب الدفاعي. إضافة إلى هذه العناصر هناك عنصر مهم أيضا و هو :

**4.3. التنافسية :** وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات بتعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات و المعلومات العامة و الخاصة.

### 4. خصائص الذكاء الاقتصادي :

<sup>1</sup>. Lesca, H (2004), " La veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ", Dunod, Paris, P : 65.

<sup>2</sup>. فيلاي أسماء، " الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " ، مرجع سبق ذكره، ص 33.

في ظل بيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير وعدم التأكد، يمكننا من خلالها أن نستنتج أهم خصائص الذكاء الاقتصادي والتي بالأخص سلّط الضوء على تطبيقه باعتباره وسيلة أو نظام مناجيري حيث يمكن التمييز بين خاصيتين أساسيتين هما :

**1.4. خاصية الدفاع:** التي تقوم على تسيير المعلومات، حماية الإرث غير المادي والمعلوماتي، وكذا Lobbying جماعات الضغط.

**2.4. خاصية الهجوم:** التي مهمتها اكتساب المؤسسة لمكائنها وزيادة حصتها السوقية وتركيز نفسها وسمعتها داخليا وخارجيا،

إذن الخاصية الدفاعية والهجومية للذكاء الاقتصادي هما الأساس في اللجوء لتطبيقه والاستناد عليه بغية تحقيق الذات ومواجهة التغيرات البيئية (السوقية ، التكنولوجية ، التنافسية..... الخ).

## 5. أهداف الذكاء الاقتصادي :

لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها :

حسب Jakobiak فإن أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن جواب للسؤال لماذا؟ والإجابة على هذا السؤال، يكون استعراض لأهداف الذكاء الاقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تتمثل في :

- ✓ جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطور للبلدان،
- ✓ تطوير أكثر للعمليات والتعليمات من أجل فهم أحسن وتسيير بيئتها بشكل أفضل،
- ✓ إنتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات،

كما هناك أهداف أخرى للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي :

- ✓ التحكم في المعارف وما يجب عمله،
- ✓ فهم ومعرفة الفرص والتهديدات،
- ✓ التنسيق بين مختلف الأعوان ،
- ✓ إعداد إستراتيجيات للتأثير،

أما Juillet Alain يحدد أهداف الذكاء الاقتصادي كالتالي :

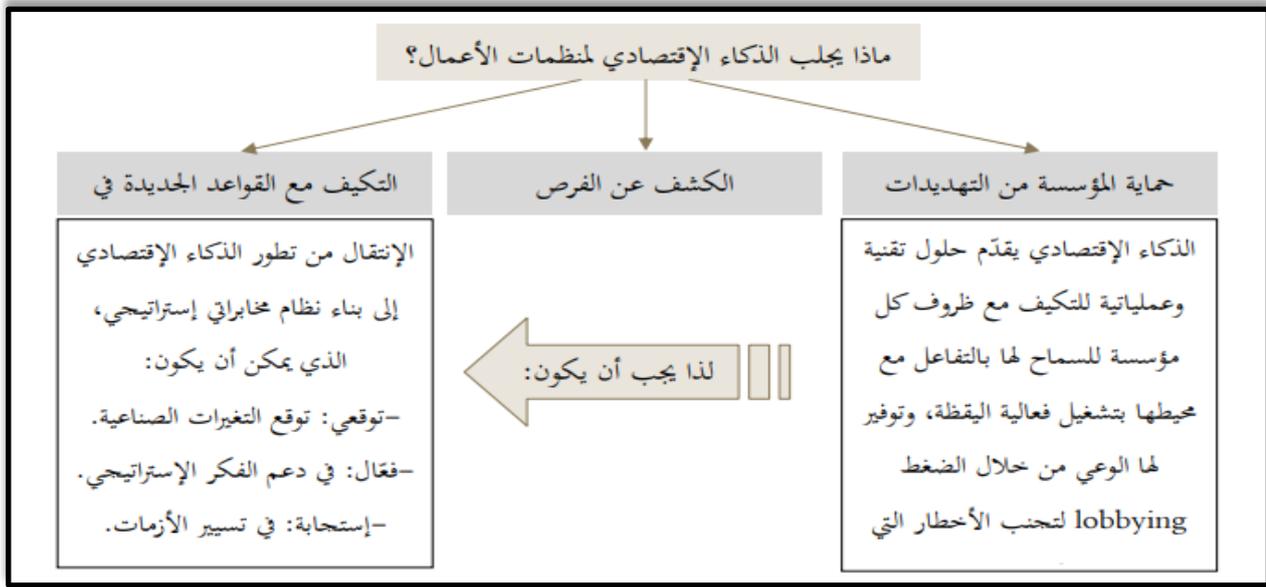
- ✓ التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة،
- ✓ التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة؛

وفي صيغة أخرى له يقول: " هدف الذكاء الاقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا."

## 6. أهمية الذكاء الاقتصادي :

في ظل المناخ الاقتصادي الحالي، يجلب الذكاء الاقتصادي العديد من المزايا للمؤسسات والدول، لمساهمته في تسهيل التحكم في أعمالها، سوقها وبيئتها، مساعدتها في توقع الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات القادمة وتنبئها ضد مخاطر فقدان القدرة التنافسية أو المعلوماتية، يمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (14) : أهمية الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال



**Source :** Sahnoune .N (2008), "Introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et à la veille stratégique", Séminaire de sensibilisation à l'IE et la veille stratégique, Alger, 2008, P : 03

حيث من خلال الشكل يمكن أن نحصر أهداف الذكاء الاقتصادي في ثلاث محاور أساسية وهي:

**1.6. مراقبة المنافسة :** ويتعلق الأمر هنا بجمع المعلومات بوسائل قانونية، معلومات شبه سرية أي رمادية من خلال تحليلها وضبط التداخل بينها، ويمكن استخلاص الدروس من ما يفعله المنافسين في السوق من خلال متابعة الصحف، استكشاف الانترنت وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة بالسوق بما في ذلك العملاء.

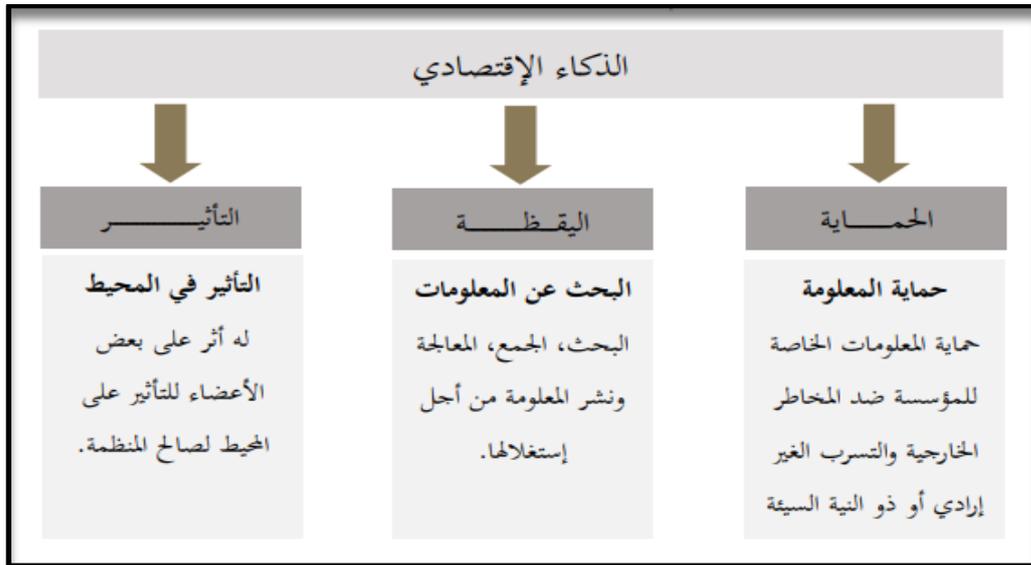
**2.6. كشف الفرص :** يمكن الذكاء الاقتصادي المؤسسات من كشف الفرص التي يمكن أن تؤدي إلى الابتكار والاستحواذ على حصص في السوق، والرفع من الإنتاجية وعقد شراكات، فهو يساعد على توفير مزايا تطوير قدراتها التنافسية وفي المقابل يسمح بالكشف عن تهديدات المنافسين.

**3.6. التحكم في المخاطر المعلوماتية :** يؤمن الذكاء الاقتصادي السيطرة على المخاطر المعلوماتية، سواء تعلق الأمر بالتقاط أو تحويل معلومات استراتيجية، ومن جهة أخرى اعتماد نهج إعلامي دفاعي نشط (إدارة السمعة، مقاومة التضليل... إلخ). كما يسمح الذكاء الاقتصادي بالتأثير على مجرى الأحداث الخارجية من خلال إجراءات إتصالية متحكم فيها والضغط على مختلف المستويات وطنيا وإقليميا أو حتى دوليا بعقد اتفاقيات، لوائح، معايير أو موثيق.... إلخ.

### **7. أعمدة الذكاء الاقتصادي :**

إن نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العلوم والمتمثلة في: الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستعلام، اللوبي (جماعات الضغط... إلخ)، لكن يبقى مصطلح الذكاء الاقتصادية يتمتع بنوع من الاستقلالية ويركز على ثلاثة دعائم مهمة وعناصر أساسية والشكل التالي يوضح أهمها :

### **الشكل رقم (15) : أعمدة الذكاء الاقتصادي**



**Source :** Boudjemia. M, "*Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire*", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Alger, le 23/12/ 2008, P : 09

**1.7. الحماية La Protection :** أو إدارة المخاطر المعلوماتية يتم استخدامها لحماية المعلومات التي بحوزة المؤسسة أو التي تصدرها، بما في ذلك ملكيتها من قبل المنافسين حيث تحافظ على تباين المعلومات لصالح المؤسسة التي تدير هذه المخاطر، وذلك لضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة. كذلك إدارة براءات الاختراع التي تعد جزءا من الترسانة الدفاعية للمؤسسة.

**2.7. اليقظة La Veille :** وهي من بين أعمدة الذكاء الاقتصادي الذي يركز عليها بالأساس. تعد أسلوب وعملية منظّمة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تساعد في دعم القرارات من أجل تنمية، تطوير المؤسسة، ضمان بقائها وتحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي، فهي تهدف لمراقبة وتحليل البيئة التنافسية واكتشاف الإشارات الضعيفة وتبيان التوجهات الناشئة، كما يتم استخدامها لاستباق التهديدات والفرص، وهذا يعني الحد من عدم اليقين ويمكن للمؤسسة أن تمارس اليقظة بمعنى دقيق للكلمة (تحويل المعلومات إلى معرفة)، فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى أن تكون الأكثر دراية بالبيئة من منافسيها أو السبّاقة إلى ذلك.

**3.7. التأثير L'Influence :** إن إستراتيجية التأثير تشمل الأنشطة التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية والدولية لتوجيه القرارات في الاتجاه المطلوب، فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية.

## 8. مراحل الذكاء الاقتصادي :

باعتبار الذكاء الاقتصادي سيورة لخلق المعرفة واستغلالها كما يصفه الكاتب Jean-Luis Levet في كتابه IE *et l'économie de la connaissance*، فإنه حتى تتم هذه السيورة يجب أن تمر بمراحل، وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد تناولها الكتاب حسب عدة اعتبارات، فمنهم من عبر لها بالنظر لما تستلزمه كل مرحلة، ومنهم من أخذ بعين الاعتبار الأفراد اللّازمين في كل مرحلة والشكل التالي يوضح ذلك أكثر، يمكننا أن نبيّن مراحل الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر بعض الكتاب.

## الشكل رقم (16) : مراحل الذكاء الاقتصادي



**Source :** Romagn.P ; Wild.V (1999), "*L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion)*", Dunod, Paris, P : 51.

تمر عملية الذكاء الاقتصادي بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

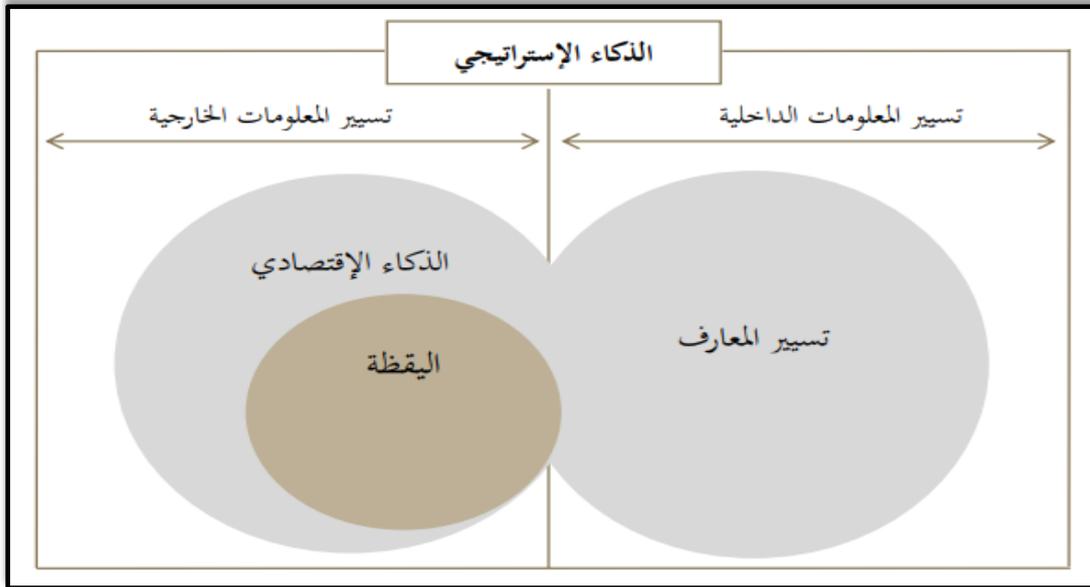
- ◀ المرحلة الاولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلومات؛
- ◀ المرحلة الثانية: البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة؛
- ◀ المرحلة الثالثة: مرحلة معالجة المعلومات؛
- ◀ المرحلة الرابعة: مرحلة نشر وتوزيع المعلومات من أجل اتخاذ القرار.

**9. الفرق بين الذكاء الإقتصادي والذكاء الاستراتيجي واليقظة :**

<sup>1</sup>. Romagn.P ; Wild.V (1999), Ibid, P : 48.

إذا كان الذكاء الاقتصادي يرتبط بتسيير المعلومات الخارجية المفيدة في قيادة منظمات الأعمال، ويتضمن جميع مجالات اليقظة التكنولوجية، التنافسية، الاقتصادية والاجتماعية فإنه يتسع في مضمونه ليشمل عمليات : جمع، تخزين ونشر المعلومات والمعارف فيما بين المؤسسات، إلا أنه يختلف في نطاقه عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي، لأن هذا الأخير يعد أكثر اتساعاً وشمولية، إذ يغطي جميع المعلومات والحقول المعرفية، ويشمل مفاهيم أخرى لا تندرج ضمن مجالات الذكاء الاقتصادي، مثل تسيير المعارف، حماية المعلومات، كما هو موضح في الشكل الموالي، حيث يأخذ الذكاء بعده الاستراتيجي نظراً للأهمية الاستراتيجية لكل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف، ولدورهما الأساسي في تحسين القدرات التنافسية، باعتبارهما نظم معلومات موجهة نحو عمليات التعلم الجماعي في تحويل المعلومات إلى معرفة عملية<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (17) : مجالات الذكاء الاقتصادي



**Source :** The CETISME Project (2002), "*Economic Intelligence. A Guide for Beginners and Practitioners (madrimsd.org)*", P: 19.

Disponibile sur : [www.madrimsd.org/sites/default/files/CETISME-ETI-guide-english.pdf](http://www.madrimsd.org/sites/default/files/CETISME-ETI-guide-english.pdf)

Dernier accès : 29/05/2022

### المحاضرة السادسة : مدخل الى اليقظة

<sup>1</sup>. Blondel. F, Edouard. S et El Mabrouki. N (2006), "*Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise?*", XV<sup>ème</sup> conférence internationale du management stratégique, Annecy/Genève, 13/16 Juin 2006, P : 05.

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد حدة المنافسة خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووفرة المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، الشيء الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال أو المؤسسات التي أجبرها على البحث عن أساليب جديدة تزيد في نجاعتها وفعاليتها على السوق ولعل من أبرزها تبني نظام اليقظة والذي بدوره يضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

### 1. مفهوم مصطلح اليقظة :

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة نحاول أن نبين معنى هذه الكلمة، ف"اليقظة" كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" والتي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاثة الآتية<sup>1</sup> :

✓ إما حالة نوم Sommeil De Etat؛

✓ إما في حالة حلم Rêve De Etat ؛

✓ إما في حالة يقظة Veille De Etat.

وفي الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، ونقول "تيقظ" الإنسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه، وما يقال عن الإنسان يمكننا كذلك اسقاطه على المؤسسة إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنانها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين.

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

---

<sup>1</sup>. Labonte. D, "La Veille Activité ou Profession", <http://www.Mmedium.com / veille / activité>, 12-03-2009.

## 2. أصل المصطلح:

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

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H. Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>2</sup>

### 1.2. تعريف اليقظة لغويا :

مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور".<sup>3</sup>

### 2.2. تعريف اليقظة اصطلاحا:

من بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي: اليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"<sup>4</sup>.

وحسب Jakobiak فإن اليقظة "عملية ترصد للبيئة، والذي يتبع نشر المعلومات المحللة المنتقاة، والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>5</sup>.

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

## 3. الإطار التاريخي لمفهوم اليقظة :

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها، فبالرغم من نشأته الحديثة، إلا أنه عرف إنتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا

<sup>1</sup>. Massé. G ; Thibaut. F (2001), " *Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence* ", 1<sup>ère</sup> édition, édition de Boeck, université Bruxelles, P : 24.

<sup>2</sup>. تشوار خيرالدين، "اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، العدد 2009/04، ص 267.

<sup>3</sup>. خليل الجر (1973)، "المعجم العربي الحديث لاروس"، مكتبة لاروس، باريس، ص 1305.

<sup>4</sup>. Lesca. H (2003), " *La veilles stratégique, la méthode L.E.Scanning* ", Edition EMS, P.03

<sup>5</sup>. Jakobiak. F (1998), " *Maitriser l'information critique* ", Ed d'organisation, Paris, P.23.

للإسهامات التي بذلت من طرف المفكرين وعلى رأسهم: Pateyron.E, Martre. H, Martinet. B, Lesca. H و Jakobialk. F الذين كانوا لهم إسهامات واسعة في شرح وتوضيح جذور وفروع اليقظة من خلال كتب ومقالات مختلفة.

لقد قام Corine Cohen في عام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الأنجلوساكسونية حول المفاهيم المتعلقة بمراقبة المحيط (Surveillance de l'environnement)، اليقظة (La veille) وبالذكاء الإقتصادي (L'Intelligence économique)، لأنها كلها مفاهيم ذات أهمية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن الصعب تحديد معانيها ومدلولاتها.

فحسب ما إتفق عليه العديد من الباحثين والمهتمين أمثال: Martinet.B, Martre.H, Lesca.H, Jakobialk.F، تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف وبحسب Cohen.C، ثلاثة كانت هي الأكثر تداولاً منذ سنة 1967، وهي<sup>1</sup>: (Business Intelligence, Competitive Intelligence, Environmental Scanning)، فمنذ سنة 1967 بدأ التعبير عن اليقظة بمصطلح Scanning Environmental في الأدبيات الأنجلوساكسونية الذي ظهر في كتاب Aguilar الذي كان بعنوان Environment Business the Scanning Environment بغرض التعبير عن ما تقوم به منظمة الأعمال أثناء عملية رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط الأحداث، بعمل جهاز رادار في الرصد ومراقبة البيئة الدائمة، ثم بعد ذلك بدأ إستعماله من طرف الباحثين أمثال:

Ansoff (1967), Etzioni (1977), Hambrick (1979), Godiwalla (1980), Thomas (1984)

وقد عرف Narchal مصطلح المسح البيئي "بأنه نظام يتكون من مجموعة إدارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط، التي قد ينجر عنها فرص أو تهديد على المؤسسة ويقوم نظام المسح الفعال برصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر، والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث"<sup>2</sup>.

وقد عبر Porter سنة 1980 عن هذا النظام بنظام الذكاء التنافسي (Système d'Intelligence Concurrentielle) واضعاً بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ضمن سياق البحث عن أية معلومة أو إشارة

---

<sup>1</sup>. Cohen, C. (2000), "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; Université Aix-Marseille III, P.08.

<sup>2</sup>. Narchal, R-M. (1987), "An environmental scanning system for business planning, long range planning", International Journals of Strategic Management, Vol.20, N 6, P.97.

لاستغلالها في تحقيق السبق التنافسي وأطلق عليه تسمية إشارات السوق *Marché du signaux* التي يمكن للمؤسسات المتنافسة استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة حيث تدار على أساسها معركة بين المتنافسين.<sup>1</sup>

مثلت هذه العمليات عند البعض جوهر اليقظة التي هي عملية منمّمة للبحث والتحليل والإختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. ولأن هذه العمليات تسمح بإتاحة معلومات حالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند آخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال ( *Business Intelligence* )<sup>2</sup>.

أما I. Ansoff سنة 1984، فقد أطلق عليها مصطلح نظام رادار الرقابة ( *Système de Radar- Surveillance* ) حيث يقوم هذا النظام على رصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجية، الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية، تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية فكانت اليقظة بمثابة رادار تأكيد منظمة الأعمال للدلالة على طبيعتها الإستكشافية في الكشف عن الإشارات الضعيفة. لذلك وفي هذا السياق عرفت اليقظة على أنها العملية الإعلامية ( *L'Information Informationnelle* ) التي تقوم من خلالها المؤسسة بالتنصت المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بغية اقتناص الفرص وتقليص عدم اليقين.

وعلى هذا الأساس، تعمل اليقظة عمل نظام الرادار في الرصد والمراقبة المستمرة، وفي الكشف عن أية إشارة تنبئية للإستدلال بها عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة، والغرض هو سبق المنافسين في ذلك. هذه العملية هي بمثابة رادار بشري وتكنولوجي يسمح لمنظمة الأعمال بالكشف عن الإشارات الضعيفة حول ما يحيط بها ويقلص لديها حالات عدم اليقين، وهي بذلك ترتبط ارتباطاً شديداً بالإستغلال المنظم والمنتظم على وجه الخصوص للمعلومات الإستراتيجية، تتضمن هذه التقنية الإستماع والملاحظة من أجل الكشف وتحديد كل المستجدات اللازمة للتطور التقني الجوهري لمنظمة الأعمال في مواجهة المنافسة العالمية.

رغم أن مصطلح اليقظة لم يكن معروفاً ولا متداولاً في الأدبيات الأنجلوساكسونية، إلا أن معانيها وإن تعددت فجميعها تندرج ضمن سياق معلوماتي تسمح للمؤسسة بملاحظة ومراقبة محيطها للكشف عن أية إشارة توقعية تساعد على فهم أفضل وبشكل إستباقي للأحداث، وفي هذا الإطار عرفت اليقظة على أنها عملية

<sup>1</sup>. Bonnacarrere .T, Dubois. N, Rollet. F, Olivier. S (2011), " *Intelligence économique et stratégique, le cas des Etats Unis* ", Base de Connaissance de l'Association AEGE ,Etats généraux de l'intelligence économique ,Ecole de guerre Economique ; P.03.

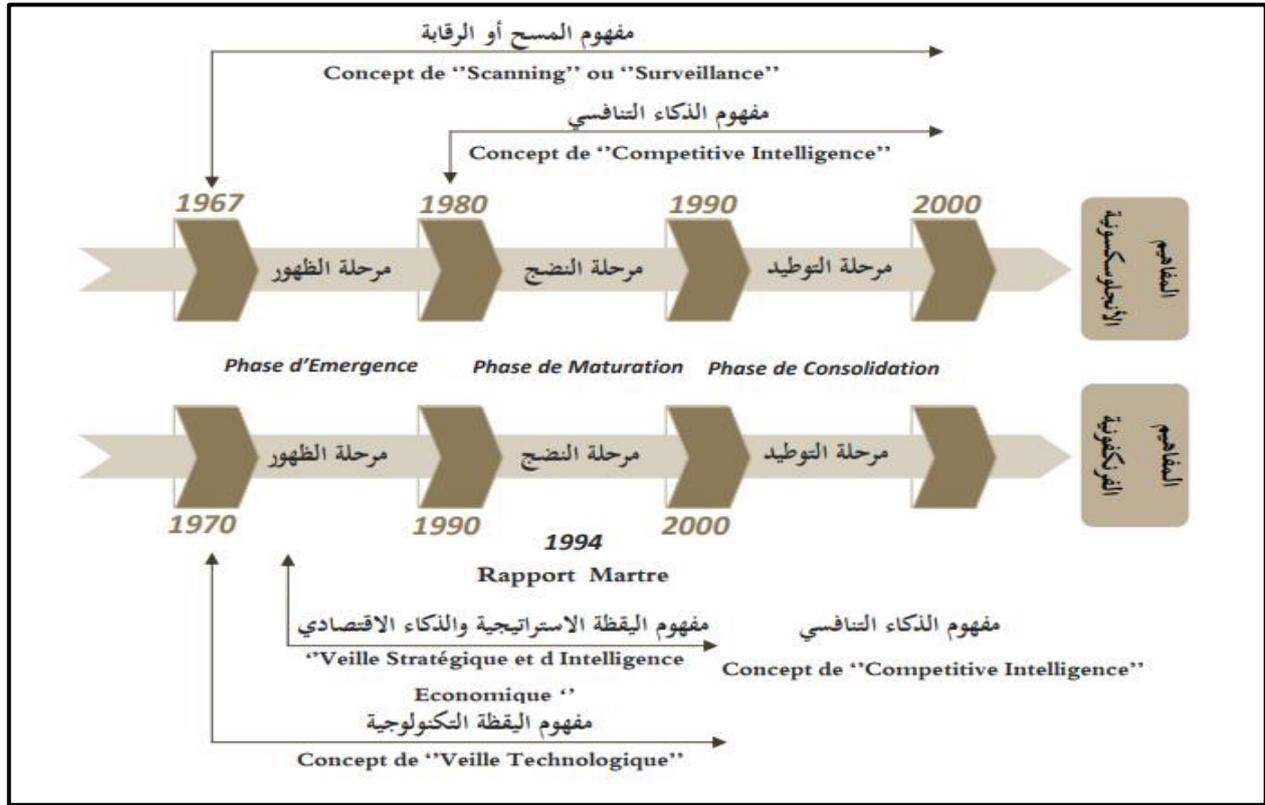
<sup>2</sup>. Nari Knnan (2008), " *Exception Intelligence the key to timely, specific, actionable business intelligence* ", Business Intelligence Journal, Vol.13, N°04; P.18.

إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع المسبق لمحيطها الإجتماعي والإقتصادي بهدف فتح نوافذ فرص وتقليل المخاطر العائد إلى عدم اليقين.

وعند مسح الأدبيات الفرنكوفونية لذات الفترة حول ذات المفاهيم، تمكنت هذه الدراسة أيضا من إحصاء 21 مصطلح مختلف مثل (Vigilance, Guerre économique, Renseignement)، إلا أن المصطلحات الأكثر استعمالا والأوسع انتشارا حسب هذه الدراسة<sup>1</sup>، هي اليقظة (Veille) والذكاء الاقتصادي (IE) وكان مصطلح اليقظة (Veille) حتى سنة 1994 هو المتداول، قبل أن يتم بعد ذلك استعمال وبشكل رئيسي مصطلح الذكاء الإقتصادي (IE) تارة وتارة أخرى مصطلح الذكاء التنافسي (L'Intelligence Concurrentielle).

وبالموازاة بقي مصطلح اليقظة والمفاهيم القريبة منه مثل رقابة المحيط أو الحرب الإقتصادية. من المفاهيم الشائعة الإستعمال في الأوساط العلمية الفرنكوفونية على وجه الخصوص. والشكل التالي يوضح تطور مختلف هذه المفاهيم.

### الشكل رقم (18) : تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية حول رصد ومراقبة المحيط



**Source :** Cohen, C. (2000), "La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille strategique et l'intelligence strategique, des concepts differents mais complementaires", Op-Cite, P.14.

<sup>1</sup> بوريش أحمد، " الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان) "، مرجع سبق ذكره، ص.35.

#### 4. مستويات اليقظة :

لكل مؤسسة نظام يقظة خاص بها، إلا أن اليقظة تمارس بنفس الطريقة، فأول مهمة هي تحديد مستوى اليقظة المراد تحقيقه (تشغيلي، استراتيجي، أو استشرافي)، على المؤسسة أن تحدد مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه بناء على نوع الميزة التنافسية التي تهدف إلى إنشائها أو الإحتفاظ بها ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات<sup>1</sup>:

**1.4. المستوى التكتيكي:** الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة، وفي هذا السياق فإن اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية، والحفاظ على الميزة التنافسية يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق، استراتيجيات السعر وتسيير الزبون، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات، الموارد البشرية، وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة، وهذا المستوى يمكن أن يكون دفاعيا أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال المؤسسة، أو هجوميا بإطلاق إستراتيجية تسعير جديدة لدخول منافس ما إلى السوق.

**2.4. المستوى الإستراتيجي:** يهدف هذا المستوى إلى تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، فبتوجه المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات مستقبلا. فأثناء العمل على تطوير رأس مال تنافسي للمؤسسة، يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مثل: تطوير وتموقع المنتج، سيناريوهات الاستجابة لتكنولوجيا القطيعة، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة، كما يمكنه تحديد التغيرات الاستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

**3.4. المستوى الاستشرافي:** هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة فالاستشراف يحدد فرص التنافس وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد للتمكن من التنبؤ بالتحركات الاستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها، والى أبعد من هذا تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء احتمالات حول البيئة المستقبلية التي تمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكننا من أحداث التغيير فيها بنفسها.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، صالحى مجد، " الدكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها "، جامعة جيجل، المؤتمر السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة - جامعة الزيتونة الردينية -، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نيسان، 2012، ص35.

## 5. خصائص اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة لليقظة الاستراتيجية يمكننا إبراز جملة من الخصائص، لاسيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي، نذكر منها<sup>1</sup> :

- ◀ اليقظة الاستراتيجية **سيرورة إرادية** تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم؛
- ◀ معلومات اليقظة الاستراتيجية هي **معلومات استشرافية** (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (Faibles Signaux) على حد تعبير (Ansoff 1975)، تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها؛
- ◀ نشاط اليقظة الاستراتيجية يعرف **كتطبيق خلاق** حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعة؛
- ◀ اليقظة الاستراتيجية **سيرورة معقدة** تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض؛
- ◀ اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة **بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية** والاستعداد لمواجهةها، وهي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة؛

## 6. آليات اليقظة الاستراتيجية :

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقا لطريقتين أوليتين مختلفتين هما :

◀ **آلية التحكم** : تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل، الأمر والطلبية من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة مهمة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (مثال المسؤول)،

◀ **آلية الإنذار** : وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات المستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر، أو الأشخاص الآخرين، ذلك حينما يرون أنهم وحدوا معلومة مهمة والمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

---

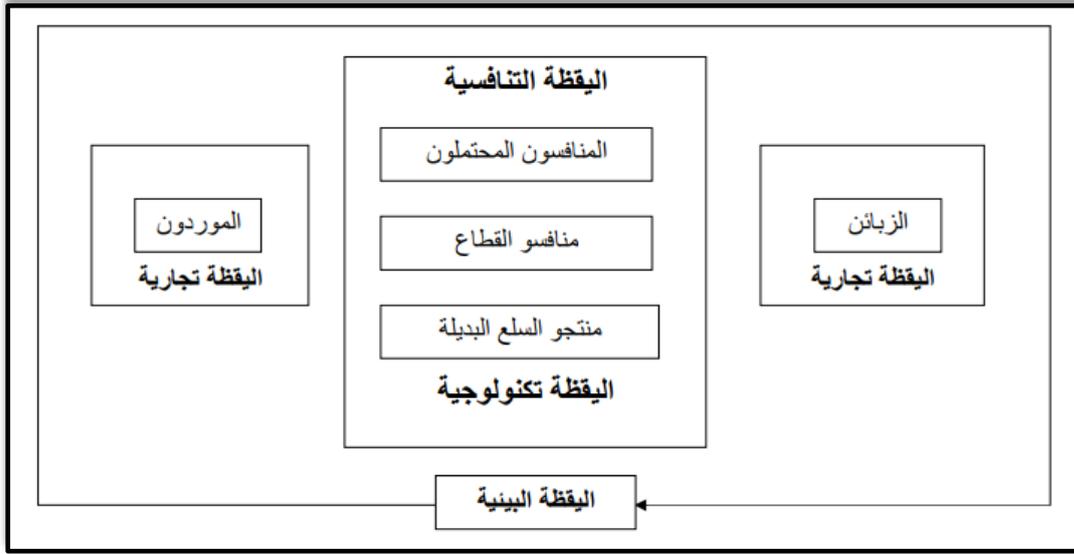
<sup>1</sup>. BOULIFA. I et all, "Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat", Colloque AIRPME : 23-24 octobre 2003, *L'entrepreneur en action : contextes et pratique*, P.06, <http://www.veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa.MAROC.pdf> .mai 2004.

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة، حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع الصناعة كما أصبحت تعد السلوك الوحيد للمنافسين وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد القوى الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة.

لهذا فإن المؤسسة بحاجة لتحديد لمختلف الخصائص والمميزات التي تتميز بها تلك القوى لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها، عن طريق دراسة ومراقبة ورصد التطورات الحاصلة في المحيط بتسخيرها لجهاز كامل متكامل من الوسائل والأشخاص والتقنيات. إن هذا الجهاز الشامل يطلق عليه ما يسمى "اليقظة الاستراتيجية" ويمكن تقسيمها إلى أربع أجهزة ثانوية فرعية من يقظة متخصصة تكنولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية.

بالنظر إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعداء ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، تنافسية... إلخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات أنواع اليقظة الاستراتيجية إلا أن Gérard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية أو التسويقية La veille commerciale، اليقظة التكنولوجية La veille technologique، اليقظة البيئية La veille environnementale، اليقظة التنافسية La veille concurrentielle وهذه النظم الفرعية تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر، بالإضافة إلى أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية، القانونية، السياسية،... وغيرها.

## الشكل رقم (19) : الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر



Source : Simon. Y ; Joffer. P (1997), "Encyclopédie de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, P. 3465.

### 1. اليقظة التكنولوجية La veille technologique

**1.1. مفهومها :** تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات"<sup>1</sup> وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات)<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا أنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>3</sup>.

أو أنها "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم و الصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. داودي الطيب وآخرون ، " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، مرجع سبق ذكره، ص. 13.

<sup>2</sup>. Jakobiak. F (1998), " Maîtriser l'information critique ", Op-cite.

<sup>3</sup>. داودي الطيب وآخرون ، " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، نفس المرجع السابق، ص. 14.

<sup>4</sup>. Baumard. P (1991), " Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles", Masson. Paris.

وبالتالي فإن المغزى الحقيقي والفائدة الفعلية من اليقظة التكنولوجية إذن "تمثل في الإرتقَاب المنتظم للحصول على أكبر كمية ممكنة من المعلومات والمعارف من مختلف المصادر بهدف أساسي هو استخدامها في إيجاد بكل سرعة ممكنة أنجع الحلول للمشاكل التي تواجهها أو تعاني منها المؤسسات، الاقتصاديات أو المجتمعات"<sup>1</sup>.

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

وعلى العموم تختص اليقظة التكنولوجية بـ :

- ◀ جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- ◀ تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- ◀ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في أساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.

**2.1. دوافعها :** الدوافع إلى ظهور اليقظة التكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث والتجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات ونسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي، ويمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي :

- ◀ تسارع التغيرات التكنولوجية؛
- ◀ انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة؛
- ◀ المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار؛
- ◀ قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك، الإعلام الآلي، الكيميائي،.... الخ)؛

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة والتألق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاج يقظة تكنولوجية دائمة ومستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة في محيط المؤسسة وبالدرجة الأولى القطاع التي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات واستغلالها، وتتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>. أوكيل، مُجد سعيد (1998). "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية : بين النظرية والتطبيق"، مجلة الإعلام العلمي والتقني، المجلد 08، العدد 02، ص.15.

<sup>2</sup>. عمار بوشناق (2002)، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها، تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص.87.

- ✓ هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالي،
- ✓ المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة،
- ✓ الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط،
- ✓ بنوك المعلومات،
- ✓ المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني،
- ✓ التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة،
- ✓ تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك).

**3.1. أهميتها :** يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب Jakobiak في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل Lainée بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين :

- الأول هو أن متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيات جديدة،
- والثاني هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها<sup>1</sup>.

## **2. اليقظة التنافسية La veille concurrentielle :**

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه " الميزة التنافسية"، ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة، ليشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين، ويمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة آداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. Jakobiak. F (1992), "Exemples commentés de veille technologique", les éditions d'Organisation, Paris.

<sup>2</sup>. Simon. Y ; Joffer. P (1997), "Encyclopédie de gestion", Op-cite, P :348.

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

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

### 3. اليقظة التجارية La veille commerciale :

اليقظة التجارية هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يفرض على اليقظة التجارية أن تضع المؤسسة في إنباه دائم لما يحدث في السوق وتمكنها من الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ◀ ما هي قدرات زبائنا وموردنا (حصتهم في السوق، موقعهم الجغرافي) ؟
- ◀ ما هي خصائص ومميزات الموردين (تقدير قدراتهم الإبداعية) ؟
- ◀ ما هي الموارد والأساليب الصناعية المستعملة في منتجاتهم؟
- ◀ ما هي أسعار المنتجات؟
- ◀ ما هي مهارات اليد العاملة؟

كما يرى Heyde أن اليقظة التجارية، تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطاتها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع متعامليها، وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما أنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين.

<sup>1</sup> . بن نافلة قدور، د. مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 03 .

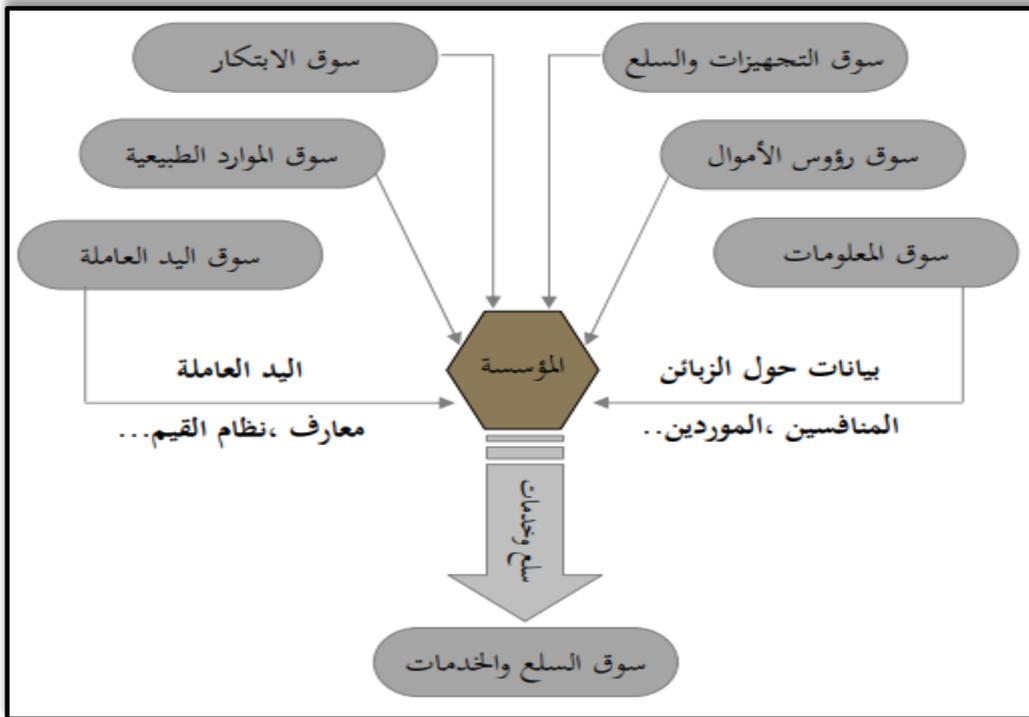
وعليه فاليقظة التجارية تهتم عموما بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة) والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة):

■ **الزبائن:** حيث تولي منظمات الأعمال إهتماما بالغا باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها.

■ **الموردون:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة، بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

ولكن الواقع يشير إلى أن المبادلات والتعاملات التجارية للمؤسسة لا تتوقف على سوق السلع والخدمات فحسب ولكن علاقاتها التجارية تتعدى ذلك، فهي تتعامل في الحقيقة مع العديد من الأسواق التجارية، حيث تتشابك العلاقات التجارية أكثر، وترتفع مستويات التهديدات، كما تتعاضد الفرص أيضا. مما يعني أن نطاق الرقابة لرادار اليقظة التجارية سيكون أشمل ومجال رصدتها واستهدافها أوسع، إذ أصبحت أنشطة اليقظة التجارية تتمحور حول المعلومات ذات العلاقة بالأسواق التي يمثلها الشكل التالي :

### الشكل رقم (20) : المؤسسة وأسواق التعامل



**Source :** Mayer. J (1990), « *Economie de l'entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P : 37.

#### **4. اليقظة البيئية La veille environnementale :**

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل الغير مرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، ولا تقل أهمية عن الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة، ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية :

**1.4. اليقظة الاجتماعية :** تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة.

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتنقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات... إلخ.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

**2.4. اليقظة الاقتصادية :** ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

**3.4. اليقظة السياسية والتشريعية :** تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية... إلخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، و يمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية... إلخ.

إن هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلاقي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الرئيسي لليقظة الاستراتيجية .

رغم اختلاف المهتمين بموضوع اليقظة في تحديد دقيق لهذا المصطلح، إلا أن أغلبهم يؤكد أن اليقظة تمر بمجموعة مراحل، وردت في أغلبها ضمن مختلف التعاريف الإجرائية، والمنبثقة أساسا من عملية رقابة المحيط والتعامل مع المعلومات المنتقاة من حيث تجميعها وتحليلها وبنها لمتخذي القرارات.

### 1. نموذج Gérard Verna :

تم وضع هذا النموذج من طرف **Gérard Verna** ويسمى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر زمنين (Deux temps) يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية، يتعلق الزمن الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات (Surveillance des sources) بينما يخص الزمن الثاني لاستغلال المعلومات (Exploitation des Informations).

#### 1.1. الزمن الأول (زمن الحراسة Temps de Surveillance)

يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثه، ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث يتكون زمن هذه المرحلة من ثلاث عمليات أساسية وهي :

**1.1.1. عملية البحث عن المعلومات :** هذه العملية تجيب عن سؤالين مهمين وهما: أين يمكن أن نجد المعلومات؟ أي تحديد مصدرها ومعرفة ضمن أي حامل (Support) يمكن أن تكون فيه، وفي أي شكل هي عليه؟ وكل هذا يتطلب بدوره القيام بالرقابة الدائمة للمحيط، والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة Ciblage وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

فحسب Lesca يتولى القيام بهذه المهام فئتين من المتابعين، الأولى عملها داخلي تتكفل بالتنقيب عن البيانات في الأرشيف وفي قواعد البيانات، ومن خلال التقارير السنوية والبيانات الصحفية وعبر شبكات الانترنت. أما الفئة الثانية من المتابعين وهي الأهم، فإن مهمتها الأساسية تكون خارج المؤسسة، تتعلق باقتفاء تعقب مصادر البيانات، وتتواصل بشكل مستمر مع العديد من الفئات كالموردين والمنافسين والزبائن، بغرض الحصول على المعلومة الإستباقية.

**2.1.1.1. عملية جمع المعلومات:** ضمن هذه العملية ينصب العمل على جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يتم نشرها في المؤسسة إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة. خلال هذه العملية يجب الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات، وماهي الوسائل الضرورية للقيام بهذه العملية؟ وبحسب قانون Nolan فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطق رامي السهام الذي لا يملك إلا سهمين ويريد إصابة ثلاثة أهداف، مثلما هو موضح في الشكل رقم (21).

بحيث تتم هذه العملية على أساس المفاضلة بين اثنين فقط من بين ثلاثة معايير وهي :

- ◀ السرعة : أي سرعة الحصول على المعلومات؛
- ◀ التكلفة : أي تكلفة الحصول على المعلومات؛
- ◀ الجودة : ويقصد بها جودة المعلومات المستهدفة.

#### الشكل رقم (21) : قانون Nolan لجمع المعلومات



Source: Ghauthier. R (2007), "La Veille en Entreprise", GLS Réseaux, Québec, P.04

**3.1.1.1. عملية بث المعلومات:** المقصود بعملية البث حسب النموذج، العمل على إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، لكي يتم استرجاعها لاحقاً وقت الحاجة إليها، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدمها " Libre Accès" فالمعلومة التي تم تجميعها لا تجدي نفعاً ما لم تنشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين لاستغلالها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة، وعليه يقول : Marti et

Martinet (1995) : "المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئاً في حد ذاتها، وقد تفقد أهميتها إذا لم تستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب فكلما تم نشرها كلما زادت قيمتها أكثر"<sup>1</sup>.

## 2.1. الزمن الثاني (زمن الاستغلال (Temps d'exploitation) :

يتعلق الزمن الثاني بالاستعمال العقلاني للمعلومات، فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى ولا قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية أيضاً.<sup>2</sup> بحيث يتكون الزمن الثاني هو الآخر من ثلاث عمليات أساسية وهي:

**1.2.1. عملية معالجة المعلومات :** خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصل عليها في شكلها الخام، بغرض انتقاء المناسب منها فقط، والتي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما وقد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة، وتضفي قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تعالج وتتحول إلى معلومات مفيدة.<sup>3</sup>

**2.2.1. عملية تحليل المعلومات :** المقصود بهذه العملية العمل على التأكد من صحة المعلومات الواردة قبل استعمالها، ففي هذه العملية تتم تصفية (Filtrage) البيانات التي تم جمعها مسبقاً للتأكد من صحتها قبل استعمالها، وخلوها من الأخطاء والتشويش والتعتيم، وبالتالي إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها أو أنه يتم قبولها. وبالتالي تثبيتها (Validation) وعلى هذا الأساس ووفقاً لهذا النموذج فإنه يتم التأكد وجوباً من<sup>4</sup> :

- ◀ محتوى هذه المعلومات؛
- ◀ أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة؛
- ◀ صحة مصدرها ودرجة موثوقيتها.

**3.2.1. عملية استعمال المعلومات :** حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية فإنه يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملية للمعلومات التي تم تثبيتها والتأكد من سلامتها من طرف

<sup>1</sup>. Martinet. B ; Marti. M (1995), "L'Intelligence Economique , les yeux et les oreilles de l'entreprise ", Les Editions d'Organisation, Paris, P.80 .

<sup>2</sup>. Tyson. K.W (1998), "The Complete Guide to Competitive Intelligence ",Chicago Kirk Tyson International ,1<sup>st</sup> edition ,P.79.

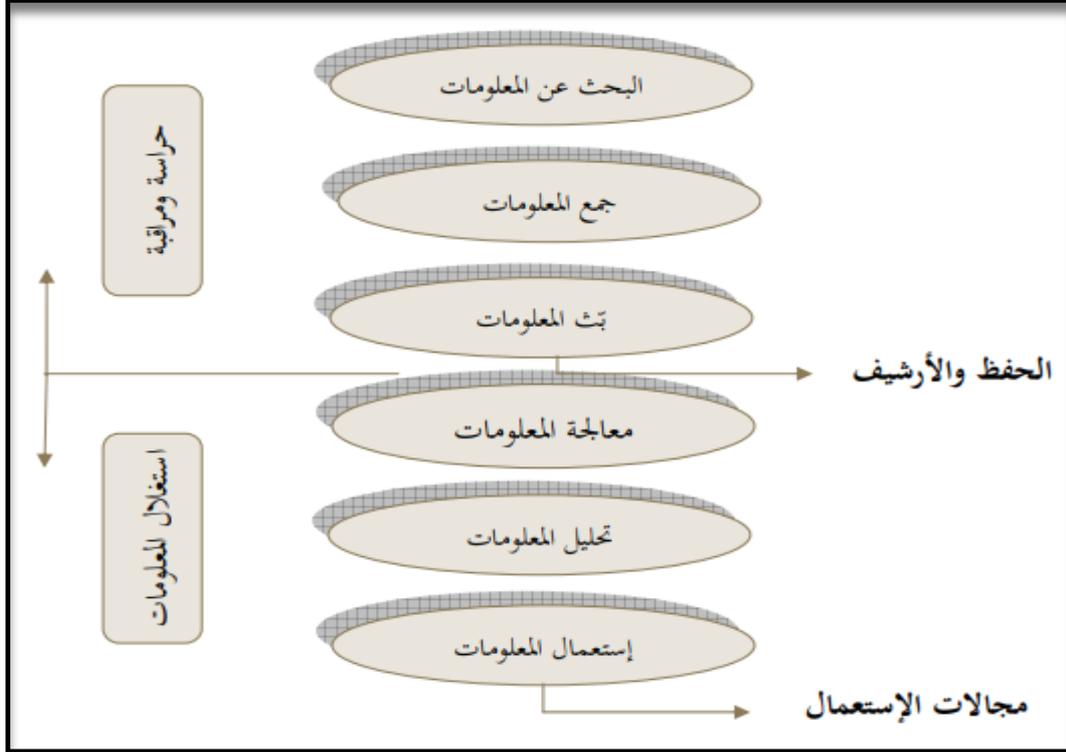
<sup>3</sup>. Mevel. O ; Abgrall. P (2009), "Management de l'information dans l'organisation, une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et traitement des signaux faibles ", Revue Internationale économique ,Vol01 ,N°01 ,P04 .

<sup>4</sup>. Verna. G (2005), "La veille Technologique, une ardente nécessité ", Université Laval, Québec, P.57, voire le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>

المكلفين باليقظة، في عملية إتخاذ القرارات والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم مراحل اليقظة كما يراها (Verna Gérard) والتي عبر عنها في الشكل التالي.

**الشكل رقم (22) : أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب Verna Gérard**



**Source :** Ghauthier. R (2007), "*La Veille en Entreprise*", GLS Réseaux, Québec, P.04

**2. نموذج Labonté et Légendre :**

يقدم هذا النموذج عملية اليقظة على أنها طريقة تتكون من عشر مراحل مميزة تشكل هذه المراحل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة باعتبار ان هذا التقسيم (حسب أصحابه) جاء من أجل تبسيط عملية اليقظة وليس زيادة في تعقيدها بغرض جذب الانتباه إلى المراحل، لأنها غالباً ما تهمل عند الكثير من المهتمين باليقظة، يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج الأخرى وهي كالآتي:

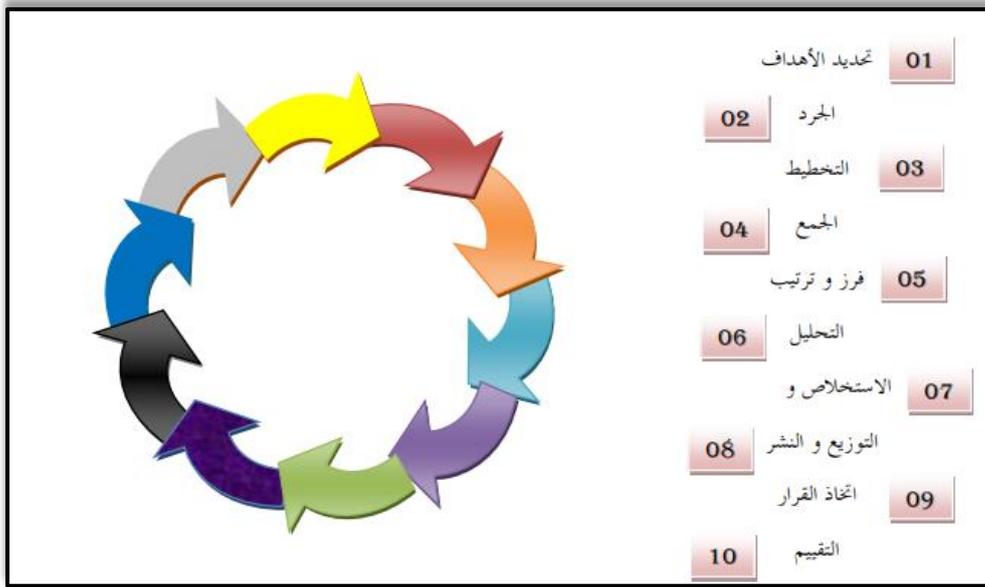
**1.2. الجرد أو تقييم الوضع (Inventaire) :** ضمن هذه المرحلة تقوم اليقظة بتقييم ودراسة الوضعية التي عليها المؤسسة في محيطها وهي مرحلة أقرب ما يكون لمرحلة حراسة ومراقبة المحيط من أجل تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الاعتماد عليها.

**2.2. التخطيط (Planification) :** في هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل للقيام بجميع أنشطة اليقظة.

**3.2. الانتقاء والفرز (Tri-classement) :** بعد القيام بجمع المعلومات في مرحلة سابقة تأتي مرحلة انتقاء واختيار المعلومات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها والموثوق من صحتها ثم القيام بفرزها قبل بثها وتوزيعها في المؤسسة وهي شبيهة بعملية التصفية.

**4.2. الاستخلاص (Synthèse) :** تتم في هاته المرحلة استخلاص نتائج التحليل والاستنتاجات المتوصل لها من خلال عمليات التجميع وإيجاد المعنى الذي قد تخفيه المعلومات.

### الشكل رقم (23) : نموذج Labonté et Légendre لمراحل اليقظة 10.



**Source :** Legendr. R, "*La veille stratégique*". Colloque : les affaire électronique dans le cadre des entretiens du centre Jacque Cartier ", HEC Mantréal , 08 octobre 2004, P.03.

### **3. نموذج Jakobiak :**

ركز Jakobiak في أبحاثه على اليقظة التكنولوجية مقترحا في ذلك نموذجه المعروف باسمه (\* S4). يرى Jakobiak أن التردد الدقيق والمتواصل للبيئة الصناعية إنما ينبع من الدور الذي يلعبه الابداع في المؤسسة باعتباره محرك للتطور. على هذا الأساس فإن النموذج الذي اقترحه يشكل قاعدة لاتخاذ قرارات إستراتيجية هامة خاصة بالابداع والبحث والتطوير في المؤسسة.

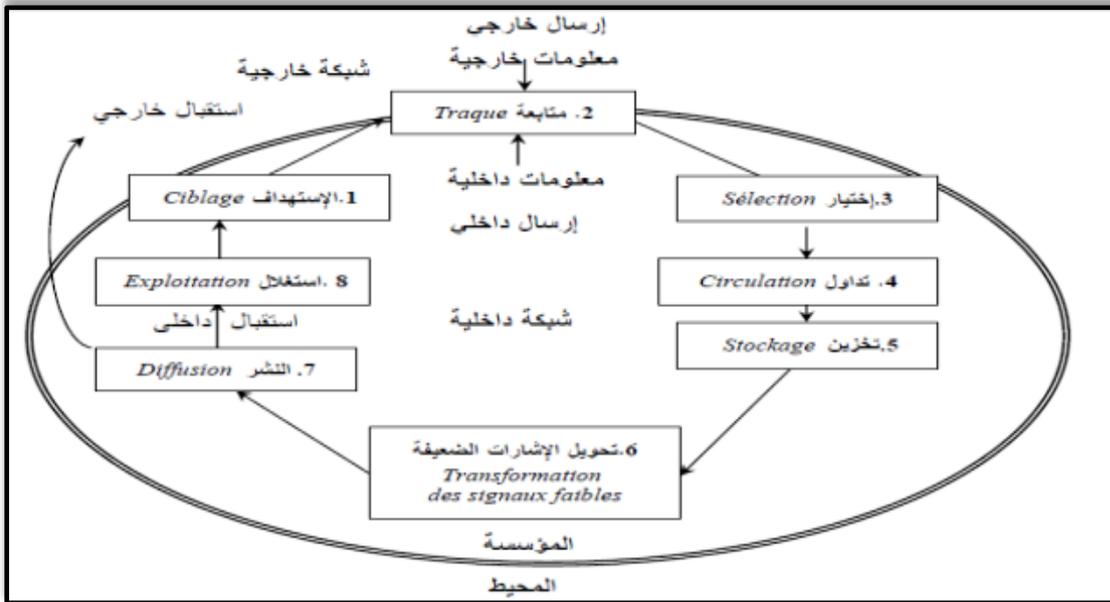
\* S4 : Structure de Surveillance Sectorielle Systématique.

عتمد النموذج على وجود ثلاث شبكات أساسية هي: شبكة الملاحظين، شبكة الخبراء والمحللين وشبكة متخذي القرار وتمثل شبكة الخبراء الزاوية للنموذج ككل<sup>1</sup>.

#### 4. نموذج ( Veille Anticipative Strategique-Intelligence Collective) VAS-IC Lesca :

هو النموذج الذي يعد عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات وهي: الاستهداف، المتابعة، الاختيار، التداول، التخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات ثم نشرها في المؤسسة وأخيرا استغلالها، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.

#### الشكل رقم (24) : النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca



**Source :** Lesca. H (2003), " *La veille stratégique, la méthode L.E.Scanning* ", Op-cite, P.161.

وفي هذه المرحلة يتجسد ما يسميه LESCA الذكاء الجماعي ( L'intelligence collective ) لأن اليقظة عنده هي عملية جماعية تفاعلية فإن عملية تفسير وتحليل المعلومات وخاصة الاشارات الضعيفة تحتاج إلى قوة محركة عند استعمالها، لهذا تعتبر مثل هذه الاضافات عند RELEX واحدة من اهم أسس العمل الابتكاري والابداعي في المؤسسة، حيث يمكن توجيه الانتباه للتركيز على مجالات عمل جديدة أو تحديد احتياجات جديدة أو اكتشاف إمكانيات جديدة أو حتى رؤية استراتيجية متجددة.

<sup>1</sup>. أحمد بن خليفة، " دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية ، دراسة حالة : قطاع الاتصالات في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015 ص ص 113/114.

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتفعيل أداء اليقظة، فهي بحاجة الى جملة من الطرق والوسائل التي تستخدم لتطبيقها، لأن تعدد الطرق المستعملة تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق، فهي تقوم على مجموعة خطوات كما لها نظم وأساليب لتشغيلها، مما يكسبها مزايا عديدة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذه المحاضرة.

هناك العديد من الطرق والوسائل فالمؤسسة تستخدم هذه الطرق والوسائل ليصبح لديها نظام يقظة فعال.

### 1. طرق تفعيل اليقظة :

#### 1.1. طريقة القياس المقارن (Benchmarking) المعايير :

من أهم الوسائل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسات في تفعيل يقظتها الاستراتيجية نجد ما يسمى القياس المقارن (البانשמاركينغ)، فماذا يعني؟ وما هي أنواعه؟ وكيف يساعد اليقظة في عملها؟  
تم اكتشاف القياس المقارن (البانشماركينغ، المقارنة المرجعية، المعايير) من قبل Rank Xerox الرائد العالمي لصناعة الناسخات سنة 1975، التي هوجمت من طرف الشركات اليابانية Canon, Minolta, Ricoh, Shourp : فمن سنة 1976 إلى 1982 تراجعت حصتها السوقية من 82% إلى 41% وقامت Fuji (Fuji- Xerox) التي لها موارد قوية بتبادلات مع الشركات اليابانية حول أفضل الممارسات "Practices Best" وقررت أن تقارن مع أفضل المؤسسات في مختلف الوظائف المهنية.

عرفها "David Kearns" الرئيس والمدير العام الأسبق لهذه الشركة على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية.

الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحقها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. لبن علواطي، ولد عابد عمر، "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف-"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 17، جامعة الشلف، 2017، ص ص : 10/09.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

- ◀ تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين،
- ◀ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية،
- ◀ تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة،
- ◀ تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه،
- ◀ تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه،
- ◀ تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين،
- ◀ تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

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

### 2.1. طريقة الرقعة أو اللغز :

هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه البروفيسور Humber Lesca، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من "لعبة الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات أشكال مختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذو دلالة<sup>1</sup>.

هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الإستراتيجية من نوع إشارات الإنذار المبكر، كما أنها تعتبر عالية الحساسية، ولما تمتاز به من خصائص فهي: معلومات مجزأة، غير كاملة، غير دقيقة غامضة... الخ، لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل مهيكل ومنظم وذو دلالة.

### 3.1. دراسة السوق :

تعتبر دراسة السوق طريقة مهمة من طرق اليقظة وتطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بها سعيا منها للحصول على المعلومات عن بيئتها ومنافسيها، وتعرف دراسة السوق على أنها مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لانتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية، هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> . رحمان يوسف زكرياء، " دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص. 42.

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطا رئيسيا في المؤسسة ويؤثر على كل أنشطتها الأخرى، كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات من المستهلكين، المشاهدة والتحقيقات، وتصنف دراسة السوق إلى نوعين : **دراسة كمية** تم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، ودراسة نوعية تهتم بالتنوع وتهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء والعمل على ترقيته وبالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق<sup>1</sup>.

#### 4.1. الأنترنت :

إن شبكة الانترنت تعتبر أكبر تقدم تكنولوجي فلقد خلقت نوعا من الانفجار المعلوماتي لدى جميع الأطراف، وغيّرت طريقة تخاطب العالم ببعض البعض، ويمكن تعريفها بأنها شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من شبكة الشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة.

تطور الانترنت ووسائل البحث المرتبطة بها قدم إمكانيات كبيرة للبحث والدراسة، واختيار المعلومات وتحويلها إلى معارف من أجل تطبيقها للوصول إلى أهداف التي يحددها الأفراد والجماعات.

فالأنترنت تقدم هذه الإمكانيات لمن عنده المعرفة بهذه الوسائل وطرق استخدامها، والذي يجد فيها المصادر الملائمة ويراقبها بانتظام وذكاء، ويساهم في تحليل بياناتها يضعها في شكل مخططات ويوضح طبيعة العلاقات الموجودة فيها لكي يستطيع إحداث يقظة يتبعها تخزين وبت للمعرفة بالمشاركة مع الآخرين<sup>2</sup>.

بصفة عامة الأنترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع... الخ) والاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية : الدقة، المحتوى، الإتقان، الفورية، الأهمية، قابلية الاستعمال والفرصة.

الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة، وهذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة إلى التسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة وجودة أعلى.

<sup>1</sup>. شراف عقون، "اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة ميله، الجزائر، 2016، ص.282.

<sup>2</sup>. مجيد شعباني، وآخرون، "دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر، 2015، ص.40.

## 2. وسائل اليقظة :

القيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أجل نجاحها يجب توفير مجموعة من الوسائل ويمكن تقسيم وسائل اليقظة إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:

**1.2. الموارد البشرية :** وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة مع الاشارة إلى أن كل فرد يجب أن يكون تابع لمجال اختصاصه وأن يكون ملما بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الامن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة خاصة حاليا الالكترونية ومختلف المخاطر من سرقة للبيانات أو تعطيل لنظام المعلومات.

**2.2. الموارد المالية :** حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري.

**3.2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثليها من البحث عن الجديد بأسرع وقت، وتوظيفه والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تحتاج إليها اليقظة فيما يلي<sup>1</sup> :

**1.3.2. الاجهزة والمعدات :** وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لادخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيد وهي تمثل الاجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها<sup>2</sup>:

**2.3.3. البرمجيات:** هي المكونات المرئية التي تتولى ادارة موارد الحساب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات، كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته وتسمى برامج نظام اضافة الى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي وهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.

**3.3.2. الانترنت :** تعد الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الارضية لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الافراد استخدام حواسيب اخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظام وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك.

فالانترنت طريقة لتفعيل اليقظة خاصة حديثا وهي كذلك وسيلة من وسائل اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص109.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروبي البياتي، "تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات"، دار الورق، عمان،

يعيش مؤخر العالم كافة وعالم الاعمال على وجه الخصوص وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الاسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف إنتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقيظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطورات هو تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

كما تحتاج اليقيظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، و**عون اليقيظة** (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات عن الأخطار والتحديات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان).

### 1. المقومات الرئيسية لنظام يقيظة إستراتيجية فعال :

تتطلب عملية اليقيظة الاستراتيجية مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقيظة الاستراتيجية واستمراره لفترة أطول، ولا بد من توفر أهم الترتيبات التنظيمية والتي سنعرضها ما في يلي :

**1.1. الوسائل البشرية :** جميع الأنشطة التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا للمعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير الاهتمام بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.

**2.1. المختصون في المعلومات والوثائق :** على المؤسسة تكوين أشخاص يعملون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة الى التحكم في الوقت، ويشترط في هؤلاء المختصين أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا الى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.

**3.1. شبكة الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقيظة :** تعتبر شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقيظة الاستراتيجية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.

**4.1. إدارة المؤسسة :** تعتبر المستفيد الأول من امتيازات نظام اليقيظة، لهذا وجب عليها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام.

**5.1. مصادر المعلومات والوثائق :** على المؤسسة وضع أشخاص مؤهلين لجميع المعلومات، كون هؤلاء يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحداثها والتي تكون على علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها، الى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات الداخلية والخارجية المتاحة.

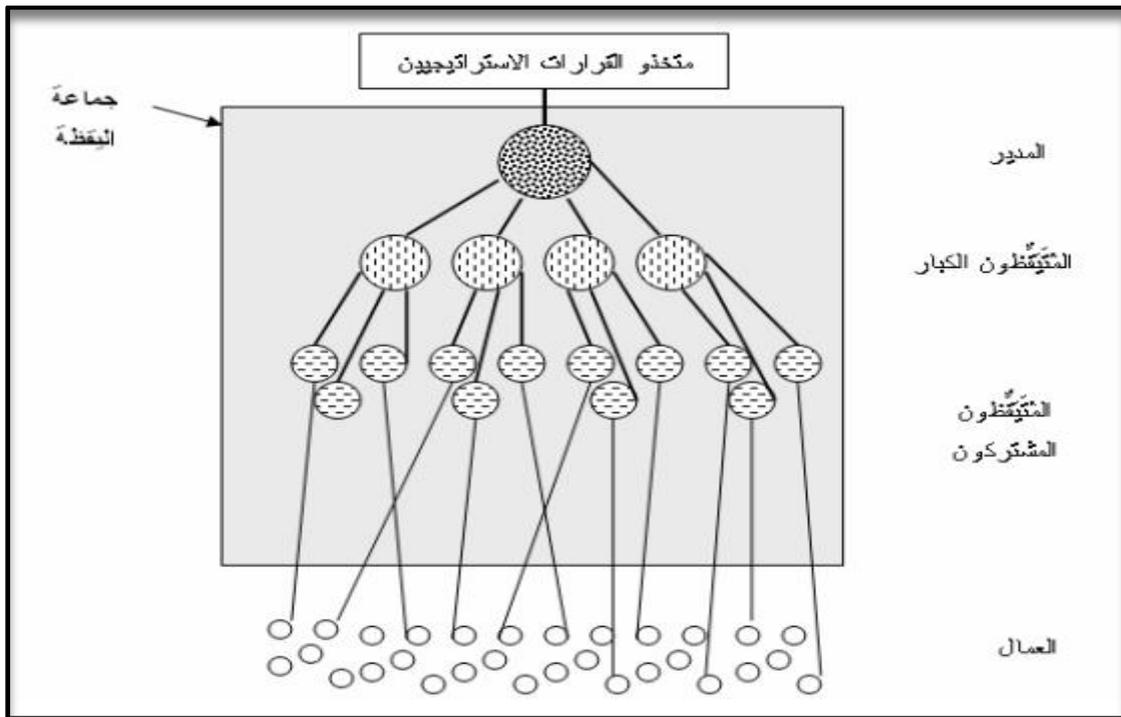
## 2. ممثلوا اليقظة :

يعتبر تنظيم خلية اليقظة في المؤسسة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية ؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟ لذا سيتم التطرق هاته الأسطر إلى ممثلوا اليقظة.

مثلوا اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إمامهم بألية اليقظة لرصد المعلومات.

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

### الشكل رقم (25) : ممثلوا اليقظة



**Source :** Cartier. M, " La veille intégrée Comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation", P:33.

من الشكل "24" نلاحظ أن جماعة اليقظة (groupe de veille) تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن أن نجمل هؤلاء الممثلين في الجدول التالي مع إبراز دور وخصائص كل واحد.

### الجدول رقم "03" : ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد جيّد لأهداف المؤسسة.</li> <li>✓ معرفة جيّدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>◀ تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم على شكل سيناريوهات.</li> <li>◀ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل إتخاذ القرارات.</li> <li>◀ البحث عن الإبداع، وخلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>المقررين الإستراتيجيين</p> <p><b>Les décideurs stratégiques</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>✓ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>✓ معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وجماعة اليقظة.</li> <li>◀ إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>◀ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>المدير</p> <p><b>Le directeur</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا.</li> <li>✓ القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>✓ المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعّة.</li> <li>◀ المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>◀ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p><b>Les veilleurs seniors</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث والإستماع)، إضافة إلى الروح الفضولية.</li> <li>✓ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>✓ قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>◀ إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>الميقظون المشتركون</p> <p><b>Les veilleurs associés</b></p>

<p>✓ نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>✓ روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>◀ من بين العمال يوجد المستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، وبذلك يقدمون دعماً لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات.</p> <p>◀ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال Les employés</p>
------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

Source Cartier. M, " La veille intégrée Comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation", Op-cite, PP : 33/35.

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم (Porter) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الاعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

### 1. تعريف المنافسة :

1.1. الجانب اللغوي : يطلق على المنافسة في اللغة العربية : " التسابق والتزاحم على الفوز أو الكسب (التنافس التجاري)"<sup>2</sup>، فالمنافسة دليل على وجود صراع وتحدي بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، التي من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا.

2.1. الجانب الاصطلاحي : من بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال ما يلي: فيقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات و الانتاج ورؤوس الأموال.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"<sup>3</sup>.

ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة غير المباشرة<sup>4</sup> :

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

<sup>1</sup> . شاكرا التميمي؛ إباد الحشالي، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 08 ، العدد 02؛ 2004 .

<sup>2</sup> . خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، باريس، 1973، ص344

<sup>3</sup> . زغدار أحمد، " المنافسة : التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص12.

<sup>4</sup> . أبو قحف عبد السلام، " التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص25.

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

## 2. تعريف الميزة التنافسية :

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

عرفها Igor Ansoff سنة 1956 على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بشئائية : منتج/سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفة خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"<sup>1</sup>.

إن هذا التعريف المقدم من طرف Ansoff يشتمل على فكرة أساسية ركزت عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية؛ حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

حسب شارل هيل وجارث جونز "المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

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

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

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

<sup>2</sup>. Porter. M (1993), "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, Paris, P.48.

<sup>3</sup>. علي السلمي (2001)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها "القدرة التي تمكن المنظمة من التحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها"<sup>2</sup>.

كما عرفها "Porter" على أنها "بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"<sup>3</sup>.

أما "Kotler" فيرى الميزة التنافسية على أنها "مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز"<sup>4</sup>.

أما الزعبي فيرى بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، أو سلع للزبائن"<sup>5</sup>.

من هذه التعاريف نستنتج أن تعريف مايكل بورتر أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو التجديد والإبداع، كما نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها (الميزة التنافسية) هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض هذه العوامل نجد انخفاض التكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة، وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على اكتساب عنصر التفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى المهارات والكفاءات التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

<sup>1</sup>. Fuerst. B (1995), "**Information technology and sustained competitive advantage : AE source Based analysis**", Mis quarterly, N°: 19, P.12

<sup>2</sup>. Henri mahé de boislaudelle (1998), "**Dictionnaire de gestion**", ed- economica, Paris, P.71.

<sup>3</sup>. Porter. M (1993), "**Avantage concurrentiel des Nations**", Op-cite, P.48.

<sup>4</sup>. شيخ فؤاد نجيب، فادي نجاد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية"، مجلة الادارة العامة، المجلة رقم 44 ، العدد 3 ؛ ص.634.

<sup>5</sup>. الزعبي حسن علي (2005)، "نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي"، دار وائل، الاردن، ص138

### 3. أهم أنواع وأساليب تحقيق الميزة التنافسية :

#### 1.3. أساليب تحقيق الميزة التنافسية : يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية :

- ◀ الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف،
- ◀ الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن،
- ◀ الابداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة،
- ◀ الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبائن.

#### 2.3. أنواع الميزة التنافسية :

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم الى ثلاثة أنواع :

**1.2.3. ميزة التكلفة الاقل :** أو ما يسمى بالتميز في التكلفة، ويقصد بها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحديد هذه الميزة فانه لا بد من فهم الانشطة المرعبة في حلقة القيمة للمنظمة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف؛ وتعني قدرة المؤسسة على انتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين؛ مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر؛ ان الحصول على نفس التكلفة الاقل ليس ممكن في كل الظروف؛ وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط:

◀ الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الاقل: وتتمثل فيما يلي :

- ✓ وجود طلب مرن على السلعة؛ حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع،.
- ✓ نمطية السلع المقدمة،
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلع لكل المشتريين.
- ✓ محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة اخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين.

**2.2.3. ميزة التميز :** أي التميز عن طريق الاختلاف، وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثال جودة أعلى، خصائص مميزة خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ؛ وعليه يمكن القول ان وجود الميزة التنافسية للمنظمة سوف يساهم في ايجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق ارباح اعلى مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال قدرة المنظمة إما على التميز عن طريق التكاليف المنخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

## ◀ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز:

- ✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)؛ وبدرجة تميز عن غيره من المنتجات؛
- ✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك،
- ✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

**3.2.3. ميزة اختصار الوقت :** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن وذلك من خلال عدة عناصر أهمها :

- ✓ تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج،
- ✓ تخفيض مدة تسليم الطلبية،
- ✓ تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الانتاجية،
- ✓ الالتزام بمداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

## 4. الاستراتيجيات التنافسية :

كل مؤسسة تتبنى استراتيجية معينة للتنافس تتلاءم مع إمكانياتها، ومواردها، وكفاءتها البشرية، وقد صنفها M. Porter إلى ثلاثة أصناف وهي<sup>1</sup>:

**1.4. استراتيجية قيادة التكلفة :** تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مع تحسين الكفاءة شريطة توفر السوق على مستهلكين واعين بالسعر، وتكون أكثر نجاعة في اقتصاديات الحجم.

**2.4. استراتيجية التميز أو الاختلاف :** فيها تحاول المؤسسة تقديم منتجات مميزة، ومختلفة عن المنافسين بتقديم عدة تشكيلات للمنتج، وتنجح في ذلك كلما تمتعت بالمهارة، والكفاءة التي تحول دون محاكاة المنافسين لمنتجاتها، وخدماتها، وكذا استراتيجياتها.

**3.4. استراتيجية التركيز أو التخصص :** تهدف المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق بإشباع حاجات خاصة لفئة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.

---

<sup>1</sup>. Lugagne. T, "Management des organisations, Partie 7 : le processus et le diagnostic stratégique : L'avantage concurrentiel",

[http:// thomas.lugagne.free.fr/MDOtermSTG%20%20avantage%20concurrentiel.doc](http://thomas.lugagne.free.fr/MDOtermSTG%20%20avantage%20concurrentiel.doc)

هذه التقسيمات التي اقترحتها M. Porter لاقت اهتماما بالغا، ولا زالت تطبق، ولها صدى كبير في بيئة الأعمال، لكنها تعرضت للعديد من الانتقادات، حيث بإمكان المؤسسة تقليل التكلفة، وتقديم منتجات مميزة في آن واحد، كما أن التميز يؤدي إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق، مما يدفع إلى زيادة الإنتاج، والحصول على وفرات الحجم، أضف إلى ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تغفل عن الجودة، ولا عن احتياجات العملاء.

وعلى العموم فإن البيئة التنافسية تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة تدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها، وتحقيق الأسبقية على منافسيها، لذا فهي مطالبة بتبني أنظمة تساعد على التفاعل، والتكيف مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها ومحاولة التحكم النسبي في آثارها من خلال ترقب، ورصد الأحداث، والتطورات التي تحصل فيها وسنحاول من خلال العنصر الموالي تبيان أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

## 5. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية :

لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة على اعتبار أنها تعد إحدى الدعائم الأساسية، لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الحالي، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال النقاط التالية :

✓ تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار، والإبداع، وإرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف تحسين الأداء التنافسي، وزيادة فعالية المؤسسة بتمكينها من تحقيق أهدافها، والتصدي بقوة لمختلف أشكال المنافسة<sup>1</sup>.

✓ تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تفادي تهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط، بتحفيز المسيرين على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة، والمباغتة، والطارئة التي تظهر في بيئتها، أو بتبني استراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية في نشاط، منتج، أو خدمة معينة لمواجهة المنافسين، والتقدم عليهم.

---

<sup>1</sup>. Lesca. H, Janissel-Muniz. R, " PME : Utilisation d'internet pour la veille stratégique orientée client : vers l'identification de signaux faibles d'origine "terrain" ", CFPME Montréal, Canada, 30/31 octobre et 1 novembre 2002, P.06.

✓ تربط اليقظة الاستراتيجية المؤسسة بالمحيط التكنولوجي، والعلمي، والتغيرات التي تحصل فيه، برصدها لأحدث التكنولوجيات، والتقنيات المتجددة، فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها<sup>1</sup>.

✓ توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق، ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها، أو تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

✓ تمكن المؤسسة من فحص، ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث التغيير في الخدمات المرتبطة به، يجعله أكثر جاذبية، وإتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة، وزيادة الأرباح<sup>2</sup>.

✓ تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، فهي أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

✓ تبني نظام اليقظة اللامركزي يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطية، لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغير أنماط العمل، وإعادة تنظيمه، وإدخال أدوات، وتكنولوجيات جديدة تساعد في تنمية، وتطوير كفاءتها الحالية، وإكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.

---

<sup>1</sup>. Karthausser. R, " ***La Veille Technologique support à l'innovation***", Pôle technologique agroalimentaire, newsletter : <http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf>.

<sup>2</sup>. Christine. M ; Chalus-Sauvannet, " ***Dynamique du dispositif de veille stratégique proactives dans les entreprises industrielle*** ", Thèse du doctorat, université Lumière, Lyon2, France, 2000, P : 45.

### نموذج اليقظة الاستراتيجية في الجزائر<sup>1</sup>:

لقد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد المركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة للمعلومات الاقتصادية، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة مالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشة في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، إذ تعتبر هذا المجلي هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية واقتراح الحلول اللازمة والممكنة لها<sup>2</sup>، كما يعمل على ضمان حوار اجتماعي بين مختلف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تقييم ودراسة المسائل ذات المصلحة الوطنية.<sup>3</sup>

ومن بين العوامل المعيقة لإقامة نظام اليقظة الاستراتيجية حسب هذا التقرير يمكن ذكر خمسة عوامل أساسية، وهي العوامل المتعلقة بالوسائل التقنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد وقلة المعارف الميدانية والخبرات العالية في مجال اليقظة الاستراتيجية نسبة لحدائثة هذه المشاريع في الجزائر.<sup>4</sup>

وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في التقرير السابق بجملة من الاقتراحات تضمنت تامين مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر وإتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على المدى القصير ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي<sup>5</sup>:

- ✓ دعم الشفافية والنشر،
- ✓ تطوير البرامج البيداغوجية،
- ✓ تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية.

<sup>1</sup> لمروس مريم، "سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019، ص ص 176/177.

<sup>2</sup> تير رضا (2006)، "دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الرشيد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاقه في الجزائر"، جامعة الجزائر، ص.13، متاح على : <http://www.cnes.dz/ar/?pe.id=1531>

<sup>3</sup> <http://www.cnes.dz/ar/?pe.id=1531>

<sup>4</sup> [www.algmew-veille/strategique.html](http://www.algmew-veille/strategique.html)

<sup>5</sup> تير رضا، المرجع السابق، ص.14.

في عام 2005 كانت أول مبادرة عالمية حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر بعنوان « De la veille stratégique à l'intelligence économique » تحت إشراف NT2S فبمشاركة NT2S و consulting و LOGE منذ عام 2005 إلى غاية 2011 (5 إصدارات) حول الفعاليات العالمية لليقظة والذكاء الاقتصادي IEMA، وذلك بالشراكة مع الوزارة الجزائرية<sup>1</sup>.

في عام 2006 تبنت الجزائر رسميا مشروع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كانطلاقة استشرافية ورؤية للمستقبل مرتكزة على شبكات المؤسسات والعملاء الاقتصاديين، وقد أعلن عن ذلك في 20 ديسمبر 2006 الموافق ليوم الأربعاء 29 ذو القعدة 1427 من طرف الوزير الأول أنداك عبد العزيز بلخادم، ومن بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع<sup>2</sup> :

- ✓ نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين العموميين والخواص، وتعزيز الثقافة الجماعية،
- ✓ انشاء تلاحم اقتصادي (استراتيجي)، وتطوير الرؤية الجماعية الجديدة للعلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الاقتصادية لتطوير النسيج الصناعي الوطني،
- ✓ وضع جهاز مراقبة لمواجهة رهانات العولمة وافتتاح السوق الوطنية على المنافسة، والحد من الممارسات غير القانونية للمنافسين،
- ✓ تطوير وظيفة الاستشراف بغرض تحديد التطورات، والاستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد.

في عام 2007، أول مشروع تعليمي لليقظة الاستراتيجية في الجزائر وكان ذلك في جامعة التكوين المستمر .UFC

في عام 2008 تم عقد ملتقى دولي حول : " La gouvernance des entreprises et l'intelligence économique " أي الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي، أشار وزير الصناعة وترقية الاستثمار أنداك عبد الحميد تمار إلى أن : اليقظة الاستراتيجية تعد إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين والاشراف عليهم وهم التابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلين في تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>1</sup> [www.ministereactutelle/alg.intelligence-economique/veille](http://www.ministereactutelle/alg.intelligence-economique/veille)

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement, Directeur général de l'intelligence économique, des êtres et de la Prospective, manuel de formation en intelligence économique en Algérie, consulté sur le site: <http://www.ministerindustrie/direction/generale/veille=1247.html>

كما اعتبرها كآلية فعالة لتسيير المعارف ومسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى وطرح في إطار هذا الملتقى فكرة انشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناعة القرارات الحكومية والخواص، كما ذكر الوزير أن استحدث مديرية عامة للذكاء الاقتصادي واليقظة، وللدراسات الاقتصادية ستتولى تقديم مجموعة أفكار بشأن هيكله المجلس المذكور الذي سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات وبين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية<sup>1</sup>.

في حين تم إعداد برامج تكوينية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التالية سوناطراك، سيفيتال، سونلغاز، نפטال، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للاتصالات، وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي سنة 2010 قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاستشراف "DGIEEP" بإصدار دليل التكوين في المجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر (2010-2009)، وقد تم إدماج البرامج التكوينية في المؤسسات التالية : سوناطراك، سيفيتال، سونلغاز، صيدال، الجزائر للطيران، الجزائر للاتصالات وبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME-PMI، وذلك وفقا للأهداف التالية<sup>2</sup>:

- ✓ تعزيز شبكات اليقظة الاستراتيجية وربطها بالتعليم، الصناعة والبحوث،
- ✓ مركز للتحليل والخبرة للحصول على المعلومات،
- ✓ تحديد موارد وإجراءات أمن المعلومات،
- ✓ رصد التكنولوجيا.

ولتحقيق هذه الأهداف أوصت المديرية بتوظيف المهام التالية :

- ✓ وجود جمهور لليقظة الاستراتيجية الذي يمكن أن يؤثر في بيئة الأعمال،
- ✓ بنوك المعلومات والتكنولوجيات،
- ✓ شبكات تبادل الخدمات،
- ✓ دراسة تأثير التكنولوجيا على هذا الميدان،
- ✓ ارساء الوسائل اللازمة لتحسين الكفاءة والنمو،
- ✓ اليقظة التكنولوجية حول الأسواق الدولية،
- ✓ تدريب المديرين في مجال اليقظة الاستراتيجية ل "DGIEEP" وغيرها من الهيئات العامة والخاصة،

<sup>1</sup>. <http://intelligenceeconomique/entreprises/alg-veille>

<sup>2</sup>. Moaty. F, " Naissance d'une stratégie industrielle en Algérie ", International, Vol , N°29, Avril/Mai/Juin 2009, P.51.

✓ النوعية وتنشيط المؤتمرات حول اليقظة الاستراتيجية.

في سنة 2011 تم إصدار مجلة اليقظة "Veille magazine" وإصدار بعنوان Francophone Challenge Veille، كما أعلن المعهد العلي للتسيير والتخطيط (ISDP) إتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتكوين المؤسسات حول اليقظة والادارة الاستراتيجية.

كما أكد وزير العلاقات مع البرلمان أن بعض المؤسسات الوطنية تستعمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنجاز الدراسات الاستراتيجية، التحليلية والاستشرافية، وترقية وحدات ونظم اليقظة.

في سنة 2012 قامت المدرسة الوطنية العليا للتسيير (ENSM) بوضع ماستر مهني حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالشراكات مع خبراء محليين ودوليين.

عرفت الجزائر دخول متأخر لليقظة الاستراتيجية، ومن أجل إقامة هذا المشروع أو المنهج وتفعيله آنذاك وضعت أسس متعددة كقاعدة أساسية يركز عليها بناء اليقظة الاستراتيجية الجزائرية، حيث تتمثل هذه الأسس في مشاريع متفرعة تعمل في طياتها، أهم الحاجات، الغايات والأهداف والنجاحات المرجوة من اليقظة الاستراتيجية وتتمثل هذه المشاريع في توفير المعلومات، المعارف والخبرات كمرحلة أولى ثم القيام بتطبيق هذه المعلومات والمعارف على أرض الميدان.

لقد ركزت جميع سياسات الدولة وجميع فرص التكوين في مجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر على الجوانب الأمنية للمعلومات وممارسة الضغط Lobbying في المجال الاقتصادي. كما تم الاهتمام بالطبيعة التنظيمية (التدفق الوظيفي Fonctionnal Flux) وطبيعة المعلوماتية (جمع المعلومة، مصادر المعلومات، تدفق المعلومات، نشر وتبادل المعلومات)، وأيضا بالطبيعة المؤسساتية (التنسيق بين مؤسسات الدولة، المتعاملين الاقتصاديين ومراكز الموارد) والتي تساهم في تقديم المعلومات والتوجهات خصوصا للمتدخلين الجدد من خلال ما يعرف بالتسليح الجيد للمعلومات (Bien Armés) فهذه السيورة المعلوماتية تعد أداة لتحرر المؤسسات الجزائرية أي الانتقال من المؤسسات التقليدية إلى عالم المؤسسات المعاصرة **"المتعلمة، المرنة والمبتكرة"**<sup>1</sup>، اعتمادا على تطبيق النماذج الحديثة لليقظة الاستراتيجية والعمل بفلسفة الرقمنة ومجتمع المعلومات في ظل الحرب المعلوماتية.

<sup>1</sup>. Baaziz. A, Qu'Ornain. L, Reymond. D, "Quel modèle d'intelligence économique pour l'Algérie? pistes de réflexion", HAL, Mai 2014, P.12

1. ابراهيم العديلي (2018)، "فن الإدارة الاستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو قحف عبد السلام، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، القاهرة، 1997.
3. إسماعيل مُجد السيد (1998)، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
4. تشوار خيرالدين، "اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، العدد 2009/04، ص 267.
5. توماس هيلين ودافيد هنجر (1991)، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجد المرسي (2002)، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
7. جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
8. خليل الجر (1973)، "المعجم العربي الحديث لاروس"، مكتبة لاروس، باريس، ص 1305.
9. خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس، باريس، 1973.
10. روبرت أ.بتس، ديفيد. لي (2008)، "الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر.
11. الزعبي حسن علي (2005)، "نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي"، دار وائل، الاردن.
12. زغدار أحمد، "المنافسة : التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، جامعة الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
13. السعيد مبروك ابراهيم (2012)، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
14. سيد مُجد جاد الرب (2016)، "التخطيط الاستراتيجي : منهج لتحقيق التميز التنافسي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب (2008)، "الادارة الاستراتيجية"، الاردن.
16. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب (2008)، "الادارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس (2007)، الطبعة الأولى، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
18. عايده سيد خطاب (1985)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال"، دار الفكر العربي، القاهرة.
19. عايده سيد خطاب (2004)، "التخطيط الاستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، جمهورية مصر العربية.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)"، مجموعة النيل العربية، مصر.

21. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، " تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات "، دار الورق، عمان، الأردن.
22. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي (2021)، " الإدارة الاستراتيجية "، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
23. فايز جمعة صالح النجار (2007)، " نظم المعلومات الإدارية " MIS ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
24. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي (1999)، " نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري "، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
25. كسنة محمد (2009)، " مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال "، الطبعة الأولى، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر.
26. مايكل بوتر (2010)، " الاستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين) "، ترجمة: عمر سعيد الايوي، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى، أبوظبي.
27. محمد أحمد حسان (2008)، " نظم المعلومات الإدارية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
28. محمد أحمد عوض (2004)، " الإدارة الاستراتيجية (الاصول والاسس العلمية) "، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
29. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي (2005)، " مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
30. محمد عبد العليم صابر (2007)، " نظم المعلومات الإدارية "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
31. مداح عربي الحاج (2015)، " إدارة الأعمال الاستراتيجية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
32. مؤيد سعيد السالم (2009)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. مؤيد سعيد سالم (2005)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، قطر.
34. نادية العارف (2003)، " التخطيط الإستراتيجي والعمولة "، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
35. نبيل مرسي خليل (1996)، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، الدار الجامعية، مصر.
36. نبيل مرسي، أحمد سليم (2007)، " الإدارة الاستراتيجية (إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر) "، الإسكندرية، مصر.

## II. الكتب باللغات الأجنبية:

37. A-C. Martinet.A-C (1983), " Stratégie ", Vuibert, Paris.
38. Alain. M (2000), " Ressources Humaines : Déployer la stratégie ", Ed-Liaison, Paris.
39. Arregle. J-L et all (2000), " Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations, Economica, Paris.
40. Audroing. J-F (2000), " La Décision Stratégique ", Economica, Paris.
41. Baumard. P (1991), " Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles", Masson. Paris.
42. Besson. B et al (2010), " Méthodes d'Analyse Appliquées à l'Intelligence Economique ", livre blanc réalisé par l'Institut de la Communication de l'Université de Poitiers, France.
43. Boudville. J ; Meyer. J (1986), " Stratégie d'Entreprise", P.U.F, Paris.

44. Bressy, G. et all. (1990), "Economie d'entreprise", éd. Sirey, Paris.
45. Calme. I et al (2003), "Introduction à la gestion", Dunod, Paris.
46. Cohen. C (2004), "Veille et Intelligence Stratégique", édition la Voisier, France.
47. Coutenceau, C (2010), "Guide pratique de l'intelligence économique", Eyrolles-édition, Paris.
48. Dalloz (1989), "Lexique de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, France Jouve.
49. Durand.R (2003), "Guide du Management Stratégique : 99 Concepts Clés", Dunod, Paris.
50. Francis, B (2008), "Intelligence économique et renseignement : dix réalités fondamentales pour un renouveau de la fonction renseignement", Agoravox.
51. Garibaldi. G (2001), "L'analyse stratégique", 3<sup>ème</sup> édition, Organisation, Paris,
52. GERRY. J et al (2011), "Stratégique", 9<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education, France.
53. Gordon. B et al (1986)., "Système d'information pour le management", Volume 01, Economica (ed), Paris.
54. Hamadouche.A (1997), "Méthodes et outils d'analyse stratégique", Chiheb-éd, Alger.
55. Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J (2000), "Stratégie et Organisation", Vuibert, Paris.
56. Jakobiak. F (1998), "Maitriser l'information critique", Ed d'organisation, Paris.
57. John. S, Sholes. R (1997), "Exploring Corporate Strategy", Text and cases, Printice hall, New York.
58. Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F (2005), "Stratégique", 7<sup>ème</sup> édition, Pearson-education, Paris.
59. Kamel.H (2002), "Diagnostic et redressement d'entreprise", édition Es-Salem, Alger.
60. Khamkham. A (1986), "La dynamique du contrôle de gestion", Dunod, Paris.
61. Koenig.G (1991), "Management stratégique", Nathan, Paris.
62. Lesca, H (2004), "La veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", Dunod, Paris.
63. Lesca. H (2003), "La veille stratégique, la méthode L.E.Scanning", Edition EMS.
64. Marchesnay. M (2004), "Management Stratégique", les éditions l'ADREG, France.
65. Martinet. A (1994), "Diagnostic Stratégique", Vuibert, Paris.
66. Martinet. A-C (1988), "Analyse stratégique", Vuibert, Paris.
67. Martinet. B ; Marti. M (1995), "L'Intelligence Economique, les yeux et les oreilles de l'entreprise", Les Editions d'Organisation.
68. Massé. G ; Thibaut. F (2001), "Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence", 1<sup>ère</sup> édition, édition de Boeck, université Bruxelles.
69. Mayer. J (1990), "Economie de l'entreprise", 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
70. Mintzberg. H (1992), "Structure et dynamique des organisations", Organisations (éd), Paris.
71. Patayron.e. A (1994), "Le management stratégique de l'information", Edition Economica, Paris.
72. Pateyron, E (1998), "La veille stratégique", édition Economica, Paris.
73. Porter. M (1999), "L'avantage concurrentiel", Dunod, Paris.
74. Romagn.P ; Wild.V (1999), "L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion)", Dunod, Paris.
75. Simon. Y ; Joffer. P (1997), "Encyclopédie de gestion", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.
76. Thiétart.R-A (1990), "La stratégie d'entreprise", 2<sup>ème</sup> édition, Mc Graw-Hill-édition, Paris.

77. أحمد بن خليفة، " دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية ، دراسة حالة : قطاع الاتصالات في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
78. أحمد بوتين، رتيبة حديد، " اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة "، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، الجزائر، 2004، ص 50.
79. أوكيل، محمد سعيد (1998). " اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية : بين النظرية والتطبيق "، مجلة الإعلام العلمي والتقني، المجلد 08، العدد 02.
80. بوريش احمد، "الدكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018/2019.
81. تير رضا (2006)، " دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير : واقعه وآفاقه في الجزائر "، جامعة الجزائر.
82. رحمان يوسف زكرياء، " دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة موبيليس بولاية الاغواط"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والدكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 42.
83. شاكور التميمي؛ إياد الخشالي، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 08، العدد 02؛ 2004.
84. شراف عقون، " اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة ميله، الجزائر، 2016، ص 282.
85. عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، " الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، جامعة جيجل، المؤتمر السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة - جامعة الزيتونة الردينية -، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نيسان، 2012.
86. عمار بوشناف (2002)، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
87. فيلاي أسماء، " الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الاستراتيجية والدكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2013/2014.
88. قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة: الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار - عنابة، 2011/2012.
89. لمين علواطي، ولد عابد عمر، " آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف -"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 17، جامعة الشلف، 2017.

90. مجيد شعباي، وآخرون، " دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية "، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر، 2015، ص. 40.

91. Blondel. F, Edouard. S; El Mabrouki. N (2006), "Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise?", XV<sup>ème</sup> conférence internationale du management stratégique, Annecy/Genève, 13/16 Juin 2006.
92. Bonnacarrere .T, Dubois. N, Rollet. F, Olivier. S (2011), " Intelligence économique et stratégique, le cas des Etats Unis ", Base de Connaissance de l'Association AEGE ,Etats généraux de l'intelligence économique ,Ecole de guerre Economique.
93. Boudjemia. M, "Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, Alger, le 23/12/ 2008.
94. Christine. M ; Chalus-Sauvannet, "Dynamique du dispositif de veille stratégique proactives dans les entreprises industrielle ", Thèse du doctorat, université Lumière, Lyon2, France, 2000, P : 45.
95. Cohen, C. (2000), " 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 ; Université Aix-Marseille III.
96. Gueguen. G (1997), " L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion ", Communication à la VI<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada, P21.
97. James.W. Fredrickson (1984), "The Comprehensiveness of strategic decision processes, extension, observation, future directions", The Journal of the Academy of Management, Vol.27, N: 03.
98. Legendre, J-P, "L'intelligence économique : Guide pratique pour les PME", Rapport du CIE (Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF, Paris, Novembre 2006.
99. Martre, H (1994), "Intelligence économique et stratégie des entreprises", Rapport du Commissariat général au plan, la Documentation française, P : 23.
100. Menif. S (2005), "Problématique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique, Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes)" , Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-Grenoble, France.
101. Mevel. O ; Abgrall. P (2009), « Management de l'information dans l'organisation ,une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et traitement des signaux faibles », Revue internationale économique ,Vol1 ,N°1.
102. Narchal, R-M. (1987), "An environmental scanning system for business planning, long range planning" , Intenational Journals of Strategic Management, Vol.20, N: 06.
103. Nari Knnan (2008), "Exception Intelligence the key to timely, specific, actionable business intelligence ", Business Intelligence Journal, Vol.13, N°04.
104. Sahnoune .N (2008), "Introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et à la veille stratégique ", Séminaire de sensibilisation à l'IE et la veille stratégique, Alger.
105. Tham, K & Kim, M (2002), "Towards Strategie intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS", Proceeding of the IBER Conference, P: 01.

106. Thomas Fritz, "*The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*", Gabler Edition Wissenschaft, 1<sup>st</sup> ed, 2008.
107. Tyson, B (2002), "*Using sales & Marketing Intelligence To improve performance*", The Competitive Intelligence Center : Get Smarter Faster, P: 03.
108. Tyson. K.W (1998), « *The Complete Guide to Competitive Intelligence* », Chicago Kirk Tyson International ,1<sup>st</sup> edition.
109. Yuksel. I (2012), "*Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis* ", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 24, Canadian Center of Science and Education.

.IV مراجع الكترونية :

110. BOULIFA. I et all, "*Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat* ", Colloque AIRPME (23/24 octobre 2003) : *L'entrepreneur en action : contextes et pratique*, P.06, <http://www.veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa.MAROC.pdf> .mai 2004.
111. Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE), "*La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise* ", P17, disponible sur : <http://www.jnnove.com/upload/documentaire/VS.PDF>, Juin 2004.
112. Karthausser. R, "*La Veille Technologique support à l'innovation*", Pôle technologique agroalimentaire, newsletter : <http://ptaa.be/veille%20technologique%20NL9.pdf>.
113. Labonte. D, "*La Veille Activité ou Profession* ", <http://www.Mmedium.com/veille/activite/>, 12-03- 2009.
114. Lesca. H, "*Veille Stratégique \*Comment Sélectionner les informations pertinentes?- Concepts, Méthodologie, Expérimentation, Résultats* ", P.04, disponible : <http://www.strategie-aims.com/lille/com4302.Pdf>, Mars 2005.
115. The CETISME Project (2002), "**Economic Intelligence. A Guide for Beginners and Practitioners (madrinasd.org)**". Disponible sur : [www.madrinasd.org/sites/default/files/CETISME-ETI-guide-english.pdf](http://www.madrinasd.org/sites/default/files/CETISME-ETI-guide-english.pdf). Dernier accès : 29/05/2022.