

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس (سطيف 1)

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مطبوعة تحت عنوان

محاضرات في اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

الدكتورة: مريم قطوش

أستاذ محاضر قسم (أ)

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس سطيف (1)

السنة الجامعية: 2022/2021.

هذه المطبوعة هي عبارة عن محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات فرع العلوم الاقتصادية، ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير شاملة لمختلف محاور عرض التكوين المعتمد من طرف الوزارة الوصية

بسم الله الرحمان الرحيم

مقدمة

مقدمة

من الواضح أن الأعمال المعاصرة لم تعد تعمل في بيئة مستقرة كما كانت في السابق بل أصبحت تعمل في ظل بيئة عمل مضطربة وغير مؤكدة أو حتى مراوغة، نتيجة التطورات المعاصرة وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية وزيادة التقدم التكنولوجي، حيث أصبحت جل المؤسسات تعيش في بيئة متغيرة تمتاز بعدم التأكد وشدة المنافسة مما يجعل هناك صعوبة كبيرة في مواكبتها لهذه التغيرات المتسارعة.

إن هذه التغيرات المستمرة في بيئة المؤسسات تحتم على الإدارة ضرورة الدراسة الجادة والفعالة لقراراتها، إذ يجب تتبع ورصد وإبلاغ إدارة المؤسسة باستمرار بالتغيرات التي تحدث في بيئتها، لذا فمن الضروري على إدارة المؤسسات إطلاع على ما يحدث في متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل القيام بعمليات مخصصة للبحث وجمع المعلومات المتعلقة بالأحداث المختلفة المحتمل حدوثها، أو التي لديها فرصة قوية للوقوع خلال فترة زمنية مستقبلية.

إن أدبيات إدارة الأعمال مليئة بالمفاهيم والمصطلحات التي تشير إلى استغلال المعلومات من بيئة الأعمال للأهداف الاستراتيجية، مثل المسح، الرصد، ومراقبة البيئة، المراقبة الاستراتيجية، إذ أصبحت بيئة الأعمال المعاصرة بشكل متزايد أكثر تعقيداً وغير مستقر ولا يمكن التنبؤ بها. لتفسر المنافسة الشديدة وكذلك ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة، هذا التطور السريع زاد من حدة التعقيد واستمرارية التغيير وهذا ما صعب من ممارسة إدارة المؤسسات لكل مهام التخطيط والتنبؤ أكثر صعوبة.

وفي هذا السياق لم يعد بإمكان إدارة لمؤسسات أن تتفاجأ بتكنولوجيا جديدة أو تغيير في اتجاهات وسلوكيات المستهلك أو بالمنافسة. وبفضل امتلاك المؤسسة للمعلومات ذات الصلة بفضل نظام مراقبة عالي الأداء يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وتطوير استراتيجيات مناسبة امتلاك ميزة تنافسية كبيرة. وبالتالي، فإن المراقبة البيئية واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي هي مصطلحات ومفاهيم تطورت على مدى عدة عقود في نفس الوقت مع التغيرات البيئية للمؤسسات.

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور ويتأثر بهذه المتغيرات، بات لزاما عليها اتباع ومراقبة كل ما يحيط بها لاتخاذ القرارات المناسبة التي تخلق لها التميز من أجل ضمان استمراريته وتحقيق أهدافها وذلك باستخدام أساليب متخصصة كاليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

فاليقظة الاستراتيجية تعمل على توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسة وتساعد على تحديد وصياغة الميزة التنافسية للمؤسسة التي تمكنها من الدفاع عن نفسها وتحقيق الاستقرار والديمومة لها، وتعد هذه المفاهيم إحدى الأدوات الأساسية لعملية المراقبة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

الأهداف التعليمية: مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة موجه بالأساس للطلبة الدارسين في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات على مستوى السنة الثانية ماستر لميدان العلوم الاقتصادية، والهدف من تدريسه هو تزويد الطالب بمختلف الأفكار والمعارف من الناحية النظرية في البداية حول مختلف مفاهيم أسس وقواعد اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقديم مفاهيم ومعارف واسعة في هذا المجال، ثم محاولة معرفة كيفية تطبيقها على مجموعة من المؤسسات (دراسة حالة) في قوالب بيداغوجية متينة، وذلك لأجل تمكين الطالب من اكتساب الأدوات والوسائل التي تمكنه من ممارسة هذا العلم في المستقبل. كما يهدف تدريس مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة من تكوين إطارات في المستقبل قادرة على الحصول على المعلومة وكيفية الاستفادة منها في المؤسسات على اختلاف طبيعتها وشكلها وحجمها ونوعها.

1- المعارف السابقة: يكون الطالب متمكن أولا من فهم مقياس إدارة الأعمال المدرس في السنة الأولى جذع مشترك، بالإضافة إلى معرفته لمختلف الأسس العلمية في التسيير من خلال مقياس تسيير المؤسسات في السنة الثانية، ومقياس اقتصاد المؤسسة هذا الأخير الذي يضم جزء معتبر من المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات بشتى أنواعها، ثم يتم تدعيم كل هذه المقاييس بمقياس استراتيجية المؤسسة الذي يتم التطرق إليه في السنة الثالثة ليسانس ومقياس تشخيص المؤسسة الذي يدرس في السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كي يكون الطالب في الأخير قد ألم برصيد علمي ومعرفي وبنك من المعلومات التي تسهل عليه تناول مقياس اليقظة الاستراتيجية بكل أريحية.

2- مضمون المطبوعة: يتكون مضمون مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة من مجموعة من المحاور التي ينص عليها المقرر الوزاري مع بعض الإضافات التي يستفيد منها الطالب وهي:

البرنامج الوزاري:

عنوان الماستر: اقتصاد وتسيير المؤسسات

السداسي: الثالث**اسم الوحدة: أساسية****اسم المادة: اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة****الرصيد: 7****المعامل: 3****أهداف التعليم:**

تكمّن أهداف تعليم هذه المادة في تعريف الطلبة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية ودور هذه الأخيرة في التوقع، الاكتشاف، المراقبة والتعلم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المعارف المسبقة المطلوبة :

الإلمام بمختلف التشخيص والتحليل الاستراتيجي

محتوى المادة:**المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية**

- مفهوم اليقظة

- أنواع اليقظة

- مراحل اليقظة

- أهمية اليقظة

- شروط فاعلية اليقظة

- علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي وأسس دعم القرار الذكي

المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة

- الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (التعريف، الأنواع، العوامل المؤثرة على الميزة، المحددات، الاستراتيجيات التنافسية)

- دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية

المحور الثالث واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

نماذج لبعض المؤسسات الجزائرية

3- طرق تقييم المعرفة المكتسبة: يمكن تقييم الطالب من خلال:

–امتحان كتابي في نهاية السداسي.

–نقطة التطبيق تتكون أساسا من بحث فردي أو من طرف مجموعة من الطلبة حول أحد المحاور التي لها علاقة بالمقياس، بالإضافة إلى المشاركة والتقييم المستمر من طرف الأستاذ.

5- مخرجات التعليم: إن الطالب الدارس بعمق وتمعن لمقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة يفترض أن يكون ملما وقادرا على فهم هذا العلم منذ ظهوره، تطوره حتى أصبح مهنة .

- اكتساب معارف ومعلومات ومهارات تؤهله لدراسة مقاييس أخرى مكملتها في المستقبل.
- أن يكتسب معلومات ومعارف تؤهله في مجال البحث العلمي.
- اكتساب معلومات ومعارف ومهارات تؤهل الطالب لممارسة اليقظة الاستراتيجية في الواقع العملي.
- قدرة الطالب على المشاركة في مسابقات الدكتوراه.

المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية.

المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية.

الهدف العام

يهدف هذا المحور إلى إلمام الطالب بالإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

محتوى المحور الأول

□ المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

أولاً: الجذور التاريخية لمصطلح اليقظة الاستراتيجية

ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

ثالثاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية.

رابعاً: وظائف اليقظة الاستراتيجية

خامساً: التمييز بين اليقظة الاستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة بها.

سادساً: أهمية اليقظة الاستراتيجية.

سابعاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية.

ثامناً: مراحل اليقظة الاستراتيجية.

المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية تعد من بين أهم دعائم أو أركان الذكاء الاقتصادي وأحد أهم عناصره، والتي يستوجب على جميع المؤسسات الحديثة الاهتمام بمختلف أنواعها وتفاصيلها، وذلك نظرا لتعقيد متغيرات البيئة، التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية التجارية، السياسية والتشريعية أو القانونية، التي شهدت جملة من التغيرات، إضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات و التغير في رغبات واحتياجات وأذواق المستهلكين ومتطلبات العملاء، هذا ما أدى لظهور الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والأزمات التي شهدتها المؤسسات الحديثة، حيث وجدت نفسها مجبرة على التكيف مع هذه الأوضاع والضغوطات، من أجل المحافظة على موقعها التنافسي والعمل على ترقيته، وهذا ما يدعوها إلى البحث الجاد عن مختلف الأساليب الممكنة من أجل الكشف عن متغيرات بيئتها، بالإضافة إلى أهم مصادر المعلومات الضرورية لصناعة ودعم القرارات

وهذا ما يدعو إدارة المؤسسة إلى ضرورة تبني نظام اليقظة الاستراتيجية التي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه بالتفصيل في هذا المحور.

أولاً: الجذور التاريخية لمصطلح اليقظة الاستراتيجية:

انطلاقاً من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث: إما في حالة نوم .Etat de Sommeil. إما في حالة حلم . Etat de Rêve إما في حالة يقظة . Etat de Veille . 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 على الإنسان يقال على المؤسسة فحتى المؤسسة تكون يقظة إذا كانت على علم ووعي بكل ما يحصل بمحيطها من متغيرات تتسم بعدم الثبات والاستقرار وضرورة الاستماع لها للتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في المكان المناسب والوقت المناسب.

تعتبر اليقظة نشاط قام به الإنسان قديماً، كما أن هذا المصطلح ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، وفي الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية 1950، وفي فرنسا لم يظهر حتى نهاية 1980، إلا أن هذا المصطلح لقي شهرة كبيرة سنة 1986 من خلال إنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP

وذلك بالاعتماد على أنشطة الترويج للمصطلح عن طريق القيام بالدورات التكوينية، تنظيم العديد من الملتقيات والمؤتمرات والورشات...الخ.

ولقد تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال مجموعة من المراحل¹:

- ففي الفترة من (1960-1970): كان رجال البيع والتسويق يقومون بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، وبالتالي اليقظة في هذه الفترة كانت تتم بطريقة غير رسمية، تعتمد على توجه تكتيكي وتحليل قليل أو غير موجود مع ارتباط ضعيف مع القرارات.

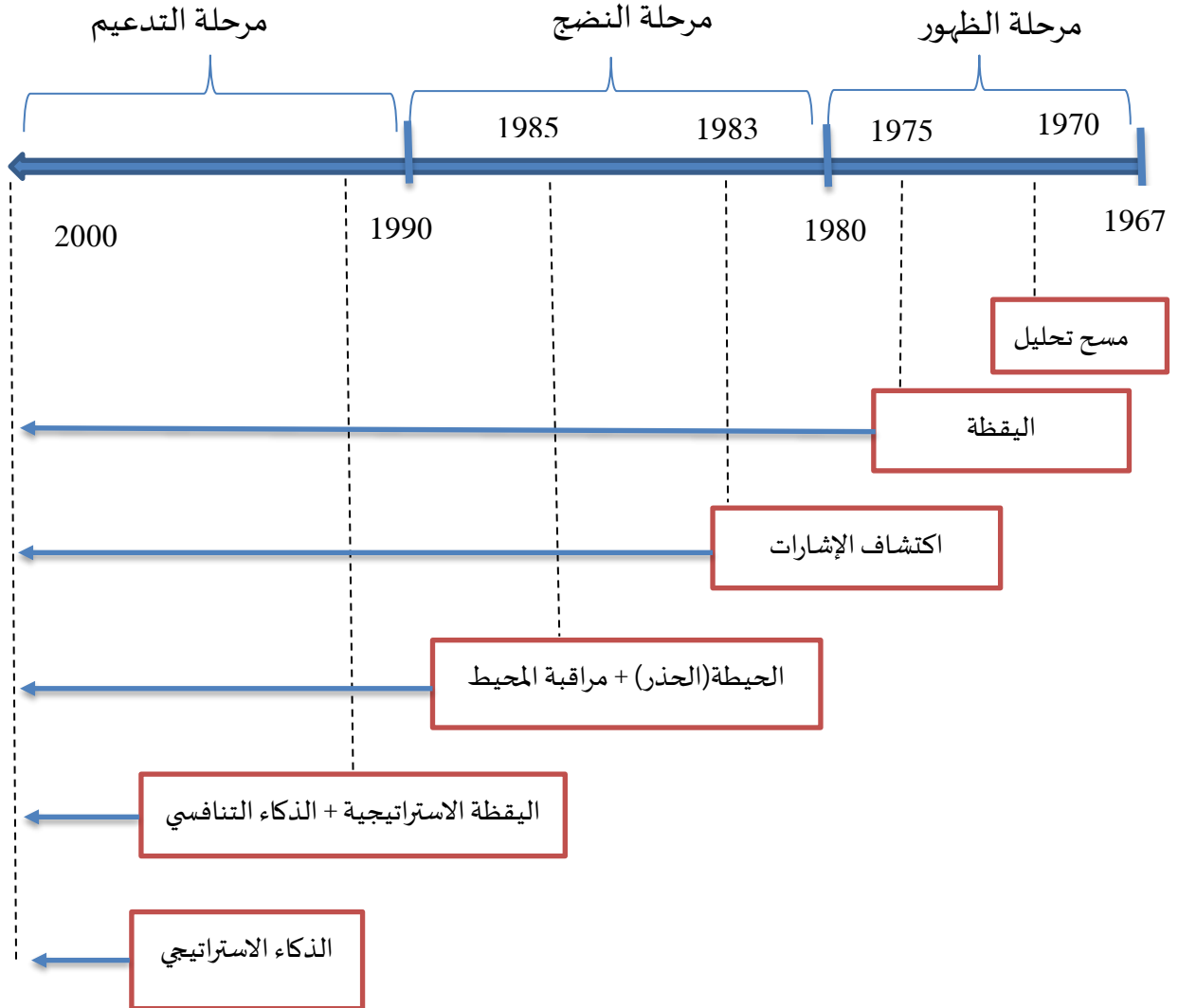
- في سنة 1980 أصبحت اليقظة تهتم بتحليل المنافسين والصناعة تتم بطريقة رسمية ومخططة، ذات توجه تكتيكي وتحليل كمي مع ارتباط متوسط فيما يخص القرارات (مرحلة ظهور التسويق الاستراتيجي).

- في الفترة من (1990-إلى يومنا هذا): اتسع مفهوم اليقظة ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل العديد من الميادين التكنولوجية، التسويقية... وأصبح الاهتمام منصبا حول ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت اليقظة تتم بطريقة رسمية، ذات توجه تكتيكي واستراتيجي تعتمد على تحليل كمي ونوعي وذات ارتباط قوي ومرتفع مع القرارات، كما أن الأفراد يقومون في هذه المرحلة بكل من التسويق والتخطيط، واليقظة لها كيان خاص أو هيئة مستقلة بحد ذاتها.

ويمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية في الشكل الموالي:

¹ Brouard François : pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME. Pp 02-03.6ème congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL.

الشكل رقم (01): تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)



Source : Cornie Cohen, *veille et intelligence stratégique*, Lavoisier, Paris, 2004, p.64

فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن مفهوم اليقظة تطور وفقا لثلاث مراحل أساسية وهي:

مرحلة الظهور: من خلال هذه المرحلة كانت المؤسسات تهتم بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط" مع ضرورة امتلاك المؤسسات لجهاز خاص بمسح المحيط الذي يسعى إلى الحصول على المعلومات حول الأحداث، الاتجاهات والتدخلات في المحيط ويعمل على كشف، تفسير وفهم الفرص والتهديدات الاستراتيجية. حيث كان يشبه نظام مسح المحيط برادار السفينة.

مرحلة النضج: مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال Porter حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط، وقد اعتبر مصطلح اليقظة في هذه المرحلة مجرد مسح وتحليل للمحيط، إلا أن Porter أصر على ضرورة تنظيم طريقة مراقبة المحيط هذه، مع التركيز أكثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، ومنه تم اقتراح أول نموذج للذكاء التنافسي، يتجاوز النشاط التقليدي لجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات، ترتيبها وتفسيرها وتوصيلها للمختصين بصياغة استراتيجية المؤسسة وفي نفس الوقت تطورت هناك مصطلحات أخرى مثل اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

مرحلة التدعيم: في هذه المرحلة انتهت المؤسسات من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، كما تميزت أيضاً، بتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وظهر ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة.

ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية سنحاول من خلال هذا المحور التطرق إليها والتفصيل فيها كما يلي:

- **اليقظة لغة:** أن تكون على تيقظ (حالة الوعي والإحساس) وفي وضعية استقبال لتلقي كل ما يرد من المحيط الخارجي من إشارات، أفعال، أقوال وجاهز لكشف أي شيء يمكن أن يحدث وأخذ الحيطة منه².
- **اليقظة اصطلاحاً:** مصطلح اليقظة "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" أي القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية مكان ما أو منطقة معينة أو الانتباه لها³.
- اليقظة الاستراتيجية هي وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية⁴.
- **مفهوم اليقظة حسب AFNOR « Association Française de normalisation »**
- اليقظة الاستراتيجية هي نشاط متواصل ومكرر يهدف إلى المراقبة الدائمة للبيئة لتوقع التطورات في كل من المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ⁵.

² Humbert Lesca, *La veille stratégique : La méthode L.E Scanning*, édition EMS, 2003, p 3.

³ Marie Christine CHalus-Sauvannet, *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies dans les entreprises industrielles*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27 /10/2000, P 21.

⁴ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، ص 7.

- مفهوم اليقظة حسب Humbert Lesca: اليقظة الاستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص عمل والتقليل من مخاطر حالات عدم التأكد⁶.
- مفهوم اليقظة حسب Ribault: تم تعريفها على أنها كل من المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومة الحالية والمستقبلية، وهذا ما يبين التقارب والتكامل بين كل من مفهوم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي.
- ويعرفها Dhénin et fournie بأنها تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة⁷.
- كما يعرفها Cohin Cohen: على أنها "مجموع اليقظات المختلفة التي تشتمل على اليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليس بحساب التوقعات الاستراتيجية، ولكن بجمع المعلومات ذات طابع توقعي) وهي تقوم بصفة عامة على مختلف أشكال اليقظة: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة السياسية، لتصل في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة"⁸.
- يعرفها CHOOT على أنها: "اليقظة هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية و الصدمات الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطوير أي مؤسسة"⁹.
- وبالتالي فإن اليقظة الاستراتيجية هي بمثابة نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال الملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، فهي تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية¹⁰.

⁵ Ali Smida et Emna Ben Romdhane, **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, Université Université Paris13, sur :www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf

⁶ Emmanuel pateyron , **le management stratégique de l'information**, édition economica, paris, 1994

⁷ J.L Dhenin,B Fournier,**50 thèmes définition à l'économie :source d'entreprise**, édition breal, paris,1998, p 203.

⁸ Cohin Corin, **veille et stratégique**, édition la voisier, France, 2004, P 56.

⁹ لامية حلبي، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 16.

¹⁰ باية وقنوني ، نادية عبد الكريم ، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، مجلد 5، العدد الأول، 30 جوان 2020، ص 38.

من خلال جل التعاريف المقدمة يمكننا استخلاص مايلي:

- إن مصطلح اليقظة الاستراتيجية لا يقتصر فقط على عملية المراقبة البسيطة للمحيط بل يتعدى ذلك، فهو يسعى دائما إلى التوقع والاستشراف في الوقت المناسب.
- اليقظة الاستراتيجية هي إجراء مستمر تقوم به المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.
- اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات منفتح على العالم الخارجي بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة وإحداث شيء جديد فيها.
- اليقظة الاستراتيجية هي عملية استراتيجية تزود المؤسسات بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسة بشكل جيد بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس.

ثالثا: خصائص اليقظة الاستراتيجية

من خلال تقديمنا للعديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح اليقظة الاستراتيجية يمكننا استنتاج العديد من الخصائص المتعلقة بهذا المفهوم وهي¹¹:

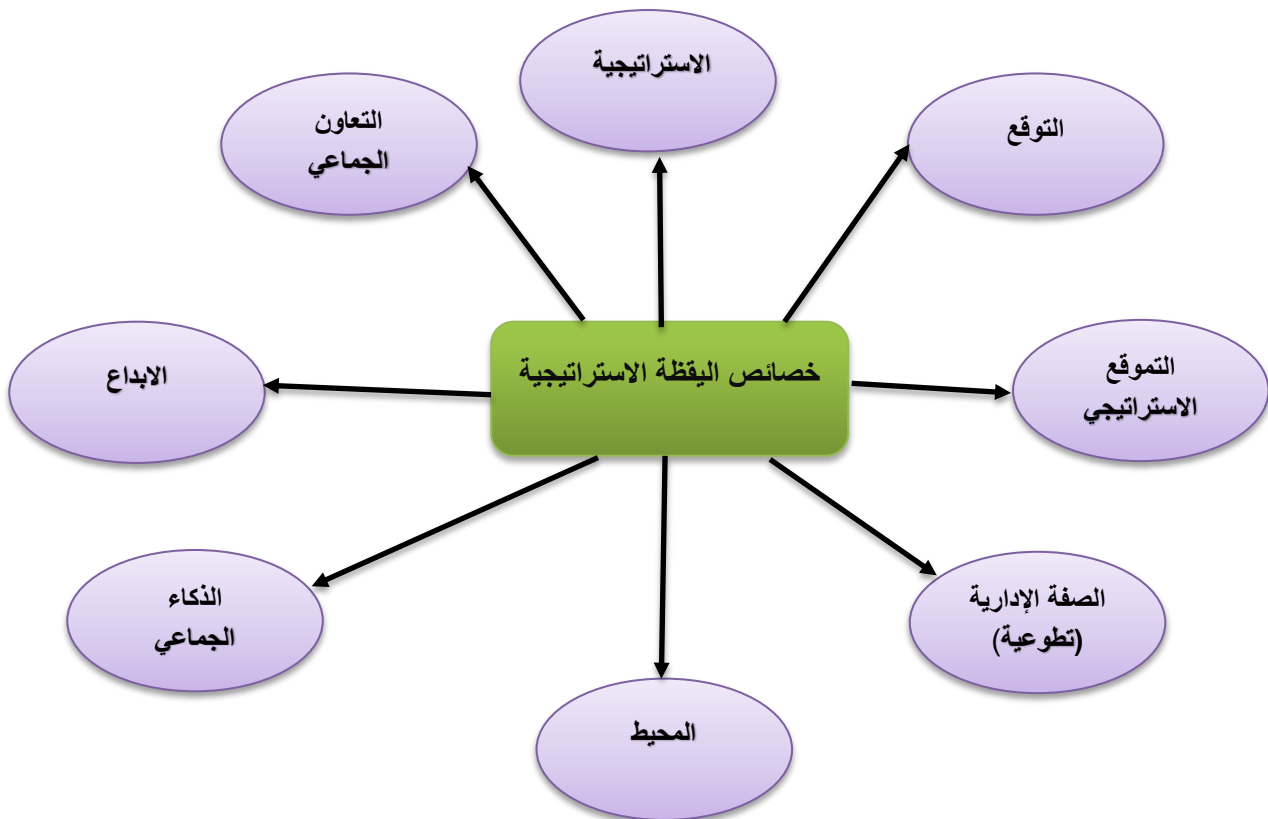
1. **الاستراتيجية:** يستخدم هذا المصطلح للإشارة بأن المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص عمليات تزويد المؤسسة بالقرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة، والاعتماد على المعلومات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء وديمومة المؤسسة.
2. **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تكسب المؤسسة مجموعة من الميزات التنبؤية، حيث تقوم بتوفير المعلومات كإضاءة عن المستقبل، وليس بالضرورة أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.
3. **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونه هدفا ابداعيا، لا يمكن أن تعتمد على مجرد رصد للبيئة بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

¹¹ رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

4. **المحيط:** محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد، بل يتميز بالعديد من التغيرات غير ثابت وغير مستقر مكون من عدة عناصر ذات تأثيرات مختلفة (الزبائن، الموردون، المستهلكون.... الخ).
5. **الذكاء الجماعي:** يعني قيام مجموعة من الأفراد بعمليات ملاحظة المحيط من أجل مقارنتها وإعطاء معنى معين لها، حيث يكون لأعضاء المجموعة أو الفريق علاقة اتصال وانسجام وتفاعل في ظل توفر مجموعة من الظروف الملائمة (روح العائلة، روح الانتماء) في إطار احترام القواعد السلوكية لعمل الفريق.
6. **الإبداع:** في سياق مفهوم اليقظة الاستراتيجية فهي تتضمن العديد من إشارات الإنذار المبكرة التي تعتمد على صياغة فرضيات وإنشاء رؤية جديدة مختلفة عن المعلومات والأعمال المنفذة سابقا ترتبط بعنصر الإبداع.

كما يمكن ادراج خصائص اليقظة الاستراتيجية في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): خصائص اليقظة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

رابعاً: وظائف اليقظة الاستراتيجية:

في عالم يتسم بعدم اليقين، وتتصاعد فيه سرعة التغيير التكنولوجي والاقتصادي، لم يعد امتلاك الموارد وحده كافياً لبقاء المؤسسة أو تفوقها، بل أصبحت القدرة على اليقظة الاستراتيجية أحد أهم عوامل البقاء والتميز. فالمنظمات التي تجد رصد الإشارات المبكرة للتغيرات المحيطة، وتحليلها بعمق، وتحويلها إلى قرارات استباقية، هي وحدها القادرة على صياغة مستقبلها بوعي ومعرفة.

تتمثل وظائف اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تمكن المؤسسة من تتبع محيطها الخارجي والداخلي، واستيعاب التحولات الجارية في الأسواق والتكنولوجيا والمجتمع والمنافسة. فهي تقوم بجمع المعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، ثم توظيفها في صياغة الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الذكية. ومن خلال هذه الوظائف، تتحول المؤسسة من كيان يكتفي برد الفعل إلى منظمة استباقية تملك القدرة على استشراف الاتجاهات وتجنب المخاطر واقتناص الفرص.

إن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد وظيفة معلوماتية أو تقنية، بل هي نهج إداري وفكري شامل يهدف إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي الدائم بالتغيير والتعلم المستمر. فهي توحد بين الرؤية الاستراتيجية والتحليل الواقعي، وتخلق جسوراً بين الملاحظة والتخطيط والتنفيذ، بما يجعلها أداة حيوية لتجديد المنظمة وتعزيز تنافسيتها على المدى الطويل.

اقترح "cohen corine" خمس وظائف أساسية لليقظة الاستراتيجية تمثلت فيما يلي:¹²

1. الوظيفة الاستباقية " la fonction anticipative ":

الغرض من اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة، فمصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، إن هذه الوظيفة تهدف إلى استباق التهديدات لتجنبها وكذا الفرص لاستغلالها وبالتالي فهي هذه تحقيق استجابة أفضل.

2. الوظيفة الإعلامية " la fonction informative ":

¹² أسماء كرغلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير شعبة علوم تجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014، ص 57.

تقدم اليقظة معلومات، هذه الأخيرة يجب إن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة، قد تتعلق هذه المعلومات بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسون إن الهدف من هذه الوظيفة الإعلامية هو تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات، فهي تسمح بالحصول على أفضل فهم البيئة.

3. الوظيفة التحليلية والتركيبية " la fonction analytique et synthétique "

هي تحليل المعلومات التي تجمعها، و ثم عملية التركيب الذي يدور يكمل التحليل، لأنه يسمح بوصل المعلومات غير متجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية القرار .

4. وظيفة التشكيل " la fonction de mise en forme "

هي تنسيق المعلومات وتحليلها وتولييفها. وتهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

5. وظيفة الاتصال " la fonction de communication "

تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي جمعها، تحليلها، تولييفها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها.

وعليه نتوصل بأن نظام اليقظة الاستراتيجية هو عبارة عن وسيلة استطلاعية واستعلامية.

خامسا: التمييز بين اليقظة الاستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة بها

هناك الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي تتداخل فيما بينها بشكل كبير ومن بين هذه المفاهيم نذكر ما يلي¹³:

1. **الذكاء الاقتصادي** L'intelligence économique: هو مجموعة الأنشطة المنسقة فيما بينها للبحث، المعالجة، التوزيع، وحماية المعلومات المفيدة للوكلاء أو الأعوان الاقتصاديين، والتي يتم الحصول عليها بشكل قانوني في ظل أفضل ظروف الجودة والوقت والتكلفة.

¹³ Marie-Christine Chalus – Sauvanet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université Lumière – Lyon 2, France, octobre 2000, p 22.

لقد تم تطوير هذا المفهوم إلى حد كبير اليوم وذلك من قبل الجنود الذين يعتمدون في نهجهم على الاستعلامات أو الاستخبارات عكس اليقظة الاستراتيجية - المستوحاة من الجامعة والمرتكزة بالفعل وبشكل جيد في مجال الأعمال والمبنية أساساً على المعلومات.

إن المدافعين عن الذكاء الاقتصادي ينادون بضرورة المساواة بين مراقبة البيئة والاستماع إليها والتجسس الصناعي. على العكس من ذلك، فإن الإدارة الإستراتيجية للمعلومات تدافع عن إمكانيات التعاون بين المؤسسات التي تتفق فيما بينها على القيام بعمل مشترك باعتبارها مؤسسات متنافسة.

2. الإدارة الاستراتيجية للمعلومات Le management stratégique de l'information : إن الإدارة الاستراتيجية للمعلومات تشير إلى استخدام المعلومات لأغراض أو أهداف استراتيجية من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة وازدهارها. كما تساهم المعلومات أيضاً في صنع القرار، لكن ثقافة المؤسسة والتحفيز والثقة في التنظيم تلعب دوراً رئيسياً في الأداء المتسق والفعال للإدارة.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية للمعلومات تشجع على بناء جسور بين مختلف أنواع اليقظة فبعض المعلومات يمكن أن تخص على سبيل المثال كل من المدير التجاري ومدير التسويق أو مدير الموارد البشرية.

3. الاستراتيجية La stratégie : من خلال الفحص والتمعن في أدبيات استراتيجية المؤسسات نجد أنفسنا أمام صعوبة كبيرة لكثرة التعاريف والمفاهيم، غير أن مصطلح الاستراتيجية يتكيف مع العديد من المواقف والوضعية التي تواجهها المؤسسات.

وبالتالي فالاستراتيجية هي: مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الحصول على هدف، كما يمكن تحديد الاستراتيجية من خلال سلسلة من العناصر مثل: المهمة، حافظة الأنشطة، التأزر، وسائل العمل، طريقة التنمية، الأولويات وخطط المواقف واختيار التحالفات.

- **الاستباقية La proactivité :** نعني بالاستباقية إحداث التغييرات المرغوبة في الوقت المناسب. Michel Godet هو أول من طور هذا المفهوم في فرنسا. فمن خلال تعريفه للاستباقية "قدم أربعة مواقف محتملة للقادة الذين يواجهون المستقبل:

- النعامة السلبية التي تخضع للتغيير؛
 - رجل الإطفاء البعدي الذي ينتظر اندلاع حريق لإطفاءه؛
 - المؤمن عليه الذي يستعد للتغييرات المتوقعة لأنه يعلم أن تكاليف الإصلاح أكثر تكلفة من الوقاية؛
 - وأخيراً المتأمر الاستباقي الذي يستعد للتغييرات المرغوبة.
- فمن هذا المنطلق من الضروري توقع واستباق التغييرات والأحداث، والاستعداد لمواجهة من خلال الابتكار.
- 4. الاستراتيجيات الاستباقية Les stratégies proactives :** حتى الآن، لم نعثر على أي تعريف دقيق لمصطلح الاستراتيجيات الاستباقية. نستخدم هذا المصطلح بصيغة الجمع لأنه يبدو لنا أنه لا يمكن أن تكون هناك استراتيجية استباقية واحدة بل مجموعة من الاستراتيجيات الاستباقية.

ولهذا يمكن النظر إلى الاستباقية على أنها موقف أو حالة ذهنية موجهة نحو المستقبل. وبهذا المعنى، فإننا ضد الاستراتيجيات البعدية - التي من المحتمل أن تتبع التغييرات في السوق وبالتالي تتكيف مع الموقف المكتشف - غير أن الاستراتيجيات الاستباقية فهي تعتبر أصل التغييرات بفضل إجراءات الابتكار الناتجة عن اليقظة النشطة¹⁴.

سادساً: أهمية اليقظة الاستراتيجية

إن لليقظة الاستراتيجية منفعة وأهمية بالغة لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها فهي تزودها بالمعلومات التي تأهلها لمواجهة المنافسين من خلال مواجهة التهديدات والتصدي لها ومحاولة اقتناص الفرص والاستفادة منها في ظل البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة، وبالرغم من أن هذه المعلومات تعتبر جد مكلفة إلا أنها تساعد على مجابهة التغييرات الحادثة في البيئة من خلال التنبؤ والاستشعار المسبق لهذه التغييرات قبل حدوثها وذلك بغية اتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتماشى مع أهداف هذه المؤسسة.

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن لليقظة الاستراتيجية دور جد مهم وأساسي خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية ومفتاح أساسي وجوهري للتنافس، وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية لها والمتمثلة فيما يلي¹⁵:

¹⁴ Marie-Christine Chalus – Sauvannet,, Op cit, p 23.

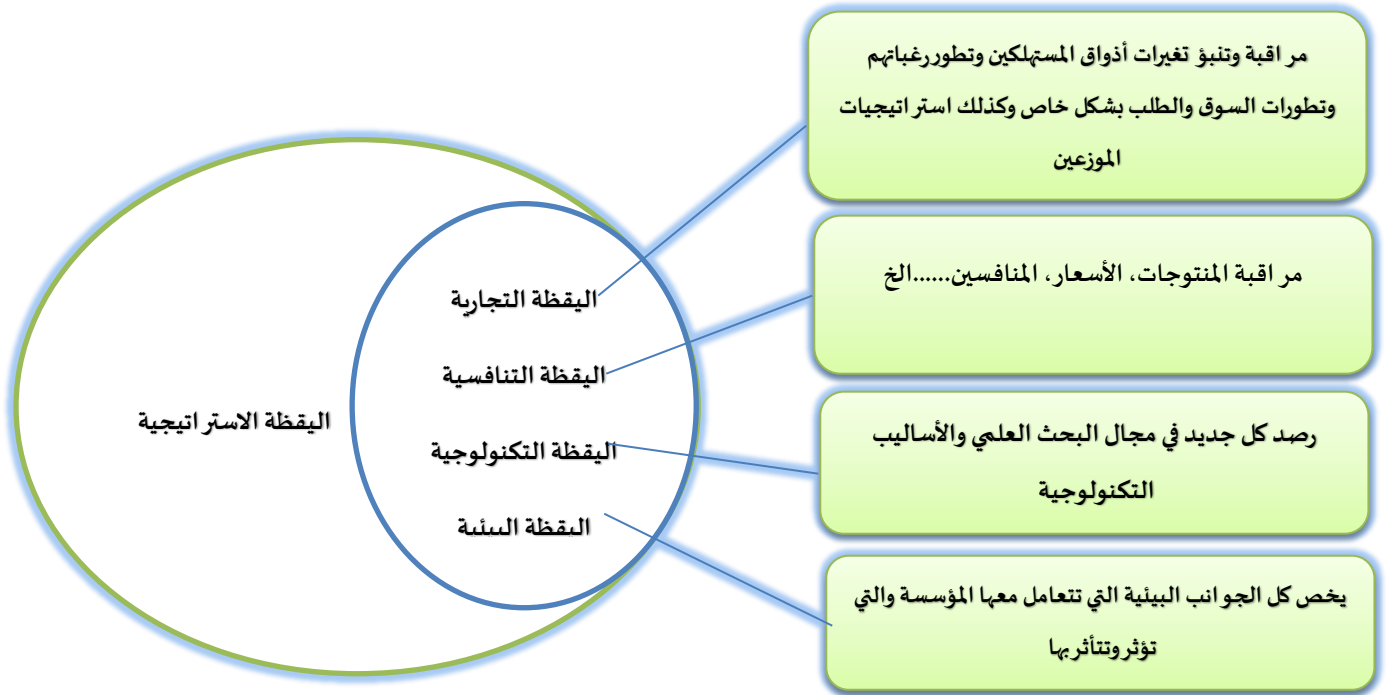
¹⁵ سعيد كرومي، أحمد عمروستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص 7-8.

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- الزيادة من التأزر والتعاوض في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات؛
- محاولة حل المشاكل والصعوبات بطريقة سريعة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون والتحسين الدائم في العلاقة مع كل من الموردين والزبائن؛
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة استشعار سريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- محاولة اكتساب أسواق وزبائن جدد؛
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها وإيجاد شركاء وحلفاء جدد؛
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين في الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتقليل من تكلفته،
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

سابعا: أنواع اليقظة الاستراتيجية

من خلال التصفح في أدبيات إدارة الأعمال لاحظنا وجود العديد من أنواع اليقظة الاستراتيجية فمنهم من يكتفي بالأنواع الأربعة الأساسية والمتمثلة في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية (حسب الشكل أدناه) ومنهم من يتعداها ليضيف كل من اليقظة على الموارد البشرية واليقظة المستدامة، فسنحاول التطرق لكل هذه الأنواع بالتفصيل.

الشكل رقم (03): أنواع اليقظة الاستراتيجية وأنشطتها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في معالجة أنواع اليقظة الاستراتيجية.

1. اليقظة التكنولوجية:

في عالم يتغير إيقاعه بسرعة تتجاوز التوقع، لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساندة للمنظمات، بل أصبحت قوة فاعلة تعيد تشكيل موازين القوة والابتكار في الأسواق. وهنا تبرز اليقظة التكنولوجية كآلية استراتيجية تمكن المؤسسات من البقاء في موقع المبادرة لا في موقع التلقي. إنها ليست عملية مراقبة سطحية للتطورات التقنية، بل هي حالة وعي مستمرة وقدرة استباقية على التقاط الإشارات الضعيفة في البيئة التكنولوجية، وتحويلها إلى معرفة عملية تساعد في صنع القرار وتوجيه الاستثمار والابتكار.

تمثل اليقظة التكنولوجية أحد أعمدة الذكاء الاستراتيجي المؤسسي، إذ تجمع بين التحليل، والرصد، والتفسير، والتنبؤ، لتكون منظومة معرفية تتيح للمؤسسات أن ترى أبعد مما يراه المنافسون. فالمؤسسة اليقظة تكنولوجية لا تنتظر التغيير لتتفاعل معه، بل تستشعره قبل وقوعه، وتعيد صياغة استراتيجياتها بما يتوافق مع الاتجاهات المستقبلية في مجالات البحث والتطوير، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والطاقة، وغيرها من المجالات الحيوية.

وتكمن القيمة الجوهرية لليقظة التكنولوجية في كونها جسرا بين المعرفة والابتكار، فهي تساعد المؤسسات على اكتشاف الفرص الكامنة في التطورات التقنية وتجنب المخاطر المرتبطة بالاعتماد على تقنيات قديمة أو ممارسات منتهية الصلاحية. وبذلك، تصبح اليقظة التكنولوجية ثقافة تنظيمية قبل أن تكون أداة تحليل، ورؤية استراتيجية قبل أن تكون نشاطا إداريا.

1.1 مفهوم اليقظة التكنولوجية: لقد تعددت تعاريف اليقظة التكنولوجية لعل منها مايلي:

اليقظة التكنولوجية هي 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 مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات، التطورات في إجراءات التركيب، ظهور أدوات ومواد جديدة¹⁶.

فمصطلح اليقظة التكنولوجية يعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها والإجراءات التي تقوم بها في الاطلاع والتعرف على جميع التغيرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني والتكنولوجي التي تؤثر عليها حاليا أو مستقبلا.

كما تعرف اليقظة التكنولوجية أيضا حسب F.Jakobiak على أنها ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل معرفة فرص وتهديدات التطور¹⁷.

ومنه فإن المؤسسة ومن أجل أن تضمن استدامتها وجب عليها تنمية قدراتها لمواجهة التطور، هذا من خلال مراقبة البيئة التكنولوجية.

كمفهوم أوسع وأشمل يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل مواجهة معظم المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص، وبالتالي فهي تلك اليقظة التي تركزها المؤسسة لتطوير التكنولوجيات من اكتشافات

¹⁶ Ying bai, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des « Soft technologies » sur la méthodologie de l'intelligence compétitive , thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada, 2006 , P64.

¹⁷ Jakobiak.F, Pratique de la Veille Technologique ,édition d'organisation ,Paris , 1991, P4 .

علمية أبحاث أكاديمية، تطوير مراحل التصنيع، إنتاج منتجات وخدمات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات... الخ.

ويمكن تصنيف هذه التكنولوجيا التي تم رصدها وفقا إلى العديد من الأسس الموضحة في الجدول التالي¹⁸:

الجدول رقم (01): يمثل أنواع التكنولوجيا التي تم رصدها

على أساس مراحل تطورها	- التكنولوجيا القاعدية: (ممارسة وموجودة بالتساوي عند كل المنافسين) ولكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.
	- التكنولوجيا المفتاحية: (درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين) التكلفة و/ أو الجودة.
	- التكنولوجيا البارزة: هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور (قابلة أن تصبح تكنولوجيا مفتاحية).
	- التكنولوجيا الجنينية: تكنولوجيا لازالت في مرحلة البحث (تجربة فنية) تمارسها القليل من المؤسسات وهي خطيرة.
على أساس موضوعها	- تكنولوجيا المنتج: تكنولوجيا المنتج النهائي والمكونة له.
	- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: تكنولوجيا عمليات الصنع والتركيب والمراقبة.
	- تكنولوجيا التسيير والتصميم: التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم.
	- تكنولوجيا المعلومات: التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال ذات أهمية نظرا للدور الذي تلعبه في عمليات التسيير.
على أساس محل استخدامها	- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: تتميز بدرجة تحكم ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
	- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: تبقى المؤسسة تابعة لمحيطها الخارجي (موردي أو مقدمي تراخيص الاستغلال والاستفادة منها).
على أساس درجة التعقيد	التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: تكنولوجيا ذات درجة عالية من التعقيد، لا يتم استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.
	التكنولوجيا العادية: يمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استيعابها، إلا أنها تتميز بضخامة تكاليف الاستثمار.
على أساس درجة التحكم	- التكنولوجيا الأساسية: تمتلكها المؤسسات الصناعية، ودرجة التحكم فيها جد عالية.
	- تكنولوجيا التمايز: هي التكنولوجيا التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المنافسين المباشرين، تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات.

¹⁸ مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد الثاني، العدد 8، 2019، ص 72-73.

على أساس هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، عادة تتناسب مع كثافة رأس المال التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من:

مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد الثاني، العدد 8، 2019، ص 72-73.

Marie-Christine Chalus – Sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université Lumière – Lyon 2, France, octobre 2000, p 50-51 .

2.1 اليقظة التكنولوجية جوهر البحث والابتكار:

إن معظم المؤسسات اليوم تسعى إلى معرفة جميع التكنولوجيات الموجودة في قطاع نشاطها ومجال تخصصها. وبالتالي لا تكتفي فقط بمعرفة استراتيجية المنافس وتوقعات العميل.

إن عمليات البحث والتطوير والاكتشافات التكنولوجية يمكن أن تهدد استمرارية وبقاء المؤسسة، غير أن هذه المعلومات والبحوث والتكنولوجيات يمكن العثور عليها في مقال، أطروحة، أو مخبر، ومن المحتمل أن تكون موضع اهتمام، بخلاف الباحث في التخصص، والباحثين الآخرين وكذلك مديري المنتجات. لهذا يجب على المؤسسة أن يكون لديها نظام لليقظة على علم بهذه التطورات ويعمل هذا النظام على تبليغها للأطراف المعنية، فلا وجود لتكنولوجيا جديدة دون بحث وتطوير وابتكار¹⁹.

3.1 إدارة الموارد التكنولوجية:

إن اعتماد المؤسسات وسعيها لإدارة الموارد التكنولوجية يسمح لها بالحصول على معرفة معمقة ببيئتها التكنولوجية، وهذا من خلال القيام بعمليات جرد لجميع التقنيات وتقييمها ومراقبتها باستمرار حيث تقوم بـ:

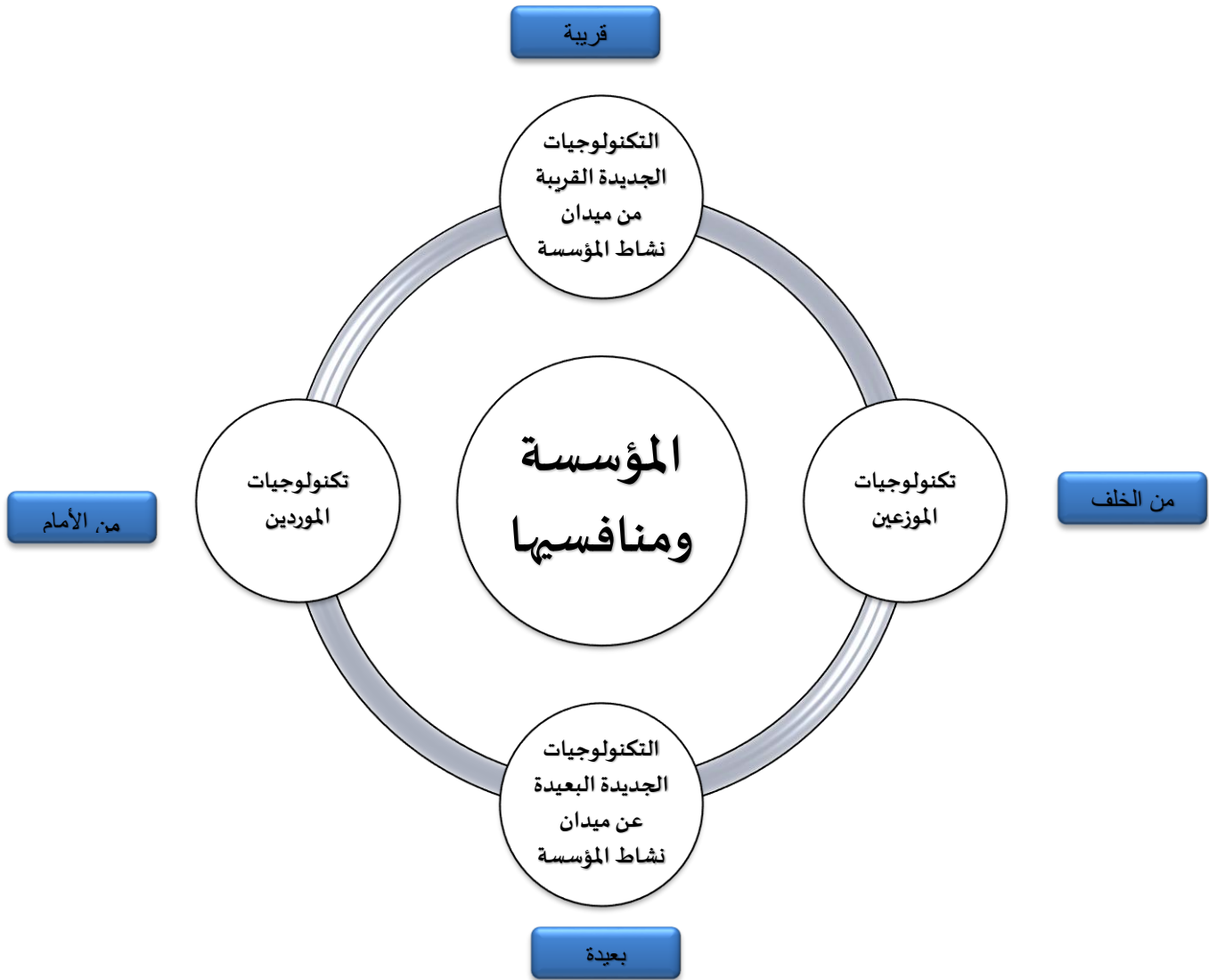
- **عمليات الجرد:** حيث تسرد المؤسسة مواردها الداخلية ومواردها شركائها ومنافسيها، كما يجب أن تحدد أيضًا التكنولوجيات التي تستخدمها في المستقبل.

¹⁹ Marie-Christine Chalus – Sauvannet,, Op cit, p51 .

- **التقييم:** يتعلق الأمر بتحديد جميع الموارد من أجل اكتشاف التكنولوجيات التي يجب اكتسابها لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة أو إثرائها لزيادة قيمتها أو التخلي عنها لصالح غيرها من التكنولوجيات الأكثر كفاءة.

- **المراقبة:** إن إتباع سياسة لليقظة (المراقبة) الصناعية يسمح لنا بالتنبؤ بالتكنولوجيات الجديدة ودمجها بسرعة وربما حماية هذه التكنولوجيات من المنافسة. ومنه فإن عمليات المراقبة تسمح وتزيد من استجابة المؤسسة لواقعها.

الشكل رقم (04): إدارة الموارد التكنولوجية



Source : Marie-Christine Chalus – Sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion, Université Lumière – Lyon 2, France, octobre 2000, p54.

فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن للمؤسسة علاقات كثيرة مع منافسيها ما يشكل عليها تهديدات كثيرة وجب عليها مواجهتها منها:

تكنولوجيات جديدة ولكنها قريبة من نشاط المؤسسة، تكنولوجيات جديدة غير أنها بعيدة عن ميدان نشاط المؤسسة بالإضافة إلى أنها تتعامل من الأمام مع تكنولوجيات الموردين ومن الخلف مع تكنولوجيات الموزعين، هذا ما يبين لها قدرة المؤسسة على النجاح في إدارة الموارد التكنولوجية.

تمنح إدارة الموارد التكنولوجية للمؤسسة الوسائل للحصول على انعكاس (réflexion) استراتيجي ملموس ومتناسك لتقييم مواردها. ثم تبذل هذه الأخيرة قصارى جهدها لتلبية احتياجاتها من خلال التركيز في البداية على هذه التكنولوجيات المحددة من أجل إدارة وتعزيز الموارد التكنولوجية التي تحقق التمايز بينها وبين التكنولوجيات الأساسية التي لا تتقنها جيدًا.

ووفقًا لـ Lesca، يوجد هناك ثلاثة أنواع من الحجج أو المبررات التي تعمل على تبني يقظة تكنولوجية منهجية من قبل المؤسسة تتمثل في²⁰:

- عدم سماح المؤسسة بأن يحل محلها منافس في الوقت الحالي أو محتمل في المستقبل؛
 - أخذ زمام المبادرة بشكل حاسم في مجال لا توجد فيه منافسة لحد الآن؛
 - عدم هدر الموارد دون دواعي أو أسباب، حسب المقولة التالية "لا تعيد اختراع العجلة".
- ومن هذا المنطلق يمكننا طرح السؤال التالي: ما الذي يجب على المؤسسة القيام به حيال اليقظة التكنولوجية؟

وللإجابة على هذا السؤال يتوجب على المؤسسة القيام بمايلي:

- يجب أن يكون نظام اليقظة التكنولوجية للمؤسسة على نطاق واسع وليس ضيق أو محصور في جوانب معينة، إذ يبدو أنه من المستحيل على المؤسسة أن تحصر نشاطاتها التكنولوجية في مجالات ضيقة أو محدودة؛
- لابد من إضفاء اللامركزية بالنسبة لوظيفة رصد ردود أفعال البيئة خاصة في المجال التكنولوجي.

²⁰ Gérard Verna, la veille technologique: une ardente nécessité, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, Consulté le : 08/05/2022.

2. اليقظة التنافسية:

تعتبر اليقظة التنافسية ذلك النشاط الذي يسمح للمؤسسة بفهم سلوك كل من المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال الحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار و التكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع ومصادر التوريد، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لها من تأثير بالغ في فهم سلوكيات المنافسين كنقاط قوتهم وضعفهم، مراقبة وتتبع المنتجات والإمكانيات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الكلية الخاصة بهم²¹.

ويعد ميكائيل بورتر من أول مؤسسي مناهج الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الاهتمام بنشاط كل من المنافسين الحاليين والمحتملين ومنتجي السلع البديلة، الموردين، الزبائن وذلك بالتعرف على أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية هذا ما يزيد من مواجهة المنافسة والتموقع والبقاء والاستمرار في السوق.

فالترصد التنافسي أو الاستعلام التنافسي أو اليقظة التنافسية كلها مصطلحات تعني بتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين مع مواجهة البيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة وهذا من خلال الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب بتحليل بيئة المنافسة والحصول على المعلومات وتوفيرها في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة.

وفي الأخير فإن المؤسسات تكون لديها العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية منها²²:

- الحوار مع الموزعين والموردين؛
- الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة؛
- التقارير السنوية؛
- تحليل منتجات المنافسين؛
- وسائل الاعلام والاتصال؛
- اتخاذ القرارات بطريقة آمنة؛
- مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة؛

²¹ منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 32، جوان 2015، ص 250-251.

²² نور الدين فوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 41.

- الاستفادة من براءات الاختراع.

3. اليقظة البيئية:

هذا النوع من اليقظة يخص كل الجوانب البيئية التي تتعامل معها المؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بها، حيث أن هذا النوع لا يقل أهمية عن الأنواع السابقة، وتطبيق المؤسسة لليقظة البيئية أمر جد صعب نظرا لما تتميز به هذه الأخيرة من عدم استقرار وعدم ثبات وهي في تغير مستمر وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة في هذا المجال بعناية كبيرة من حيث التعرف عليها، تحليلها، معالجتها والاستفادة منها من قبل متخذي القرار الذين يحددون بدورهم درجة أهمية هذه المعلومة وإن كانت أساسية أم غير أساسية في إطار عملية اليقظة، إذ لا يتم تحديد أهداف اليقظة البيئية بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق وإنما هناك تخطيط وتنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

1.3 اهتمامات اليقظة البيئية:

تهتم اليقظة البيئية بجميع المجالات التي لم تتطرق لها الأنواع السابقة من اليقظة:²³

1. **اليقظة الاجتماعية:** وهي "الملاحظة والتتقيب في البيئة الاجتماعية والثقافية للتمكن من اطلاع الدائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من العادات والتقاليد، والصراعات والتغيرات الدينية والعرقية والتركيبات الثقافية والأخلاقية". وتسمح بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات والصراعات والتصدعات التي قد تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمنظمة .

2. **اليقظة الاقتصادية:** وترتبط اليقظة الاقتصادية بجميع التغيرات التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمنظمة، حيث تتابع المنظمة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى الدخل والأجور وأسعار الاستهلاك والإنتاج وغيرها من الأنشطة الاقتصادية .

3. **اليقظة السياسية والتشريعية:** تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقرارات وتسهيلات وإعفاءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية كقرارات منع الاستيراد للمواد الخام أو المنتجات وقوانين تشجيع الاستثمار والتي

²³ محمد فايز النجار، خالد محمود الشوايكة، "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية"، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، العدد 38، 12 جوان 2020، ص 508.

لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة ويمكن إضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية.

4. اليقظة التجارية:

في بيئة اقتصادية تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات السريعة في الأسواق، لم يعد النجاح التجاري وليد الصدفة أو مجرد نتيجة لامتلاك منتج جيد، بل أصبح قائماً على القدرة على الرصد والتحليل والاستباق. وهنا تبرز اليقظة التجارية كأداة استراتيجية تمكن المؤسسات من قراءة المشهد التجاري بذكاء، واستشراف التحولات في تفضيلات المستهلكين، وسلوك المنافسين، واتجاهات السوق.

إن اليقظة التجارية لا تقتصر على جمع المعلومات عن السوق، بل تتجاوز ذلك إلى تحويل هذه المعلومات إلى معرفة نافعة توجه قرارات التسويق، والتسعير، وتطوير المنتجات، وبناء العلاقات مع الزبائن والشركاء. فهي بمثابة حاسة سادسة للمؤسسة، تمنحها الوعي بما يجري حولها، والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، بل والتقدم بخطوة على منافسيها.

وتعد هذه اليقظة أحد ركائز الذكاء الاقتصادي الشامل، إذ تساهم في بناء رؤية متكاملة للفرص والتهديدات في الأسواق المحلية والعالمية. فكلما كانت المؤسسة أكثر يقظة تجارياً، كانت أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار والتكيف، وبين الاستجابة للواقع وصناعة المستقبل.

1.4 مفهوم اليقظة التجارية: تعددت تعريف اليقظة التجارية نذكر منها:

"تختص اليقظة التجارية بدراسة كل ما يرتبط بالعلاقات و الأنشطة التجارية و الطرق التسويقية حيث تركز اهتمامها على الأسواق الأمامية والخلفية (الزبائن - الموردين) فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم ، والعلاقات التي تجمعها بمورديها وزبائنهم و قدراتهم على تقديم حاجياتهم بأقل تكلفة ،ودون أن تهمل سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة²⁴ ."

²⁴ إيمان بن قيصر، سارة عمرون، دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الخامس، 30 سبتمبر 2018، ص 276.

"تسمى أيضا باليقظة التسويقية، و تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن و الأسواق، الموردين و اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل²⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف اليقظة التجارية " عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وسلوكياتهم وأيضاً احتياجات وأذواق المستهلكين، من أجل تحسين قدرة التفاوضية للمؤسسة، وعمل قدر المستطاع على جذب الزبائن والمستهلكين جدد، واستمرار في متابعة التغيرات".

2.4 أسس اليقظة التجارية: إن اليقظة التجارية هي الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول علاقاتها بالموردين والزبائن وتطورات السوق، من خلال المعلومات المجمعة بهدف استغلالها في تطوير منتجاتها وعلاقاتها بالزبائن والموردين²⁶.

الزبائن: تولي المؤسسات اهتمام بالغاً بزبائنهم باعتبارهم يولون جزء هاماً من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها حيث تهتم اليقظة التجارية بالزبون وذلك من خلال:

معرفة حاجيات ورغبات الزبون: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة الحاجات ورغبات زبائنهم الحاليين باعتماد على أساليب تقنيات تسويقية، لتعمل على إشباعها.

قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنهم، وحتى لو كان معظمهم راضين عن منتجاتها، كما يجب عليها ألا تهمل غير الراضين منهم حتى ولو كانت نسبتهم قليلة، لذا على المؤسسة أن تسجل شكاوى المقدمة من طرف زبائنهم وتبحث عن أسباب عدم رضا وتتعامل معها بجدية.

تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات وثمن المشتريات.

بالإضافة إلى أنواع اليقظة الأساسية فهناك من يضيف أنواع أخرى مثل اليقظة على الموارد البشرية واليقظة المستدامة التي يضيفها بعض الباحثين في المجال.

²⁵ بلقاسم مداني، حسين تراري مجاوي، أثر اليقظة التجارية على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، الجزائرية خلال فترة 2000-2019، مجلة الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 02، ص 25.

²⁶ مريم لمروس، مرجع سابق، ص 25.

ثامنا: مراحل اليقظة الاستراتيجية

إن الغاية أو الهدف الأساسي من ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات هو جمع وتحصيل قاعدة من المعلومات التي تستخدم كسند يزيد من درجة الوعي واليقين في القرارات التي يتم صنعها واتخاذها من طرف إدارة المؤسسات من خلال مساعدة الإدارة على التعرف على أهم التغيرات والضغوطات التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، وخاصة تلك المعلومات التي تساعد الإدارة بالتنبؤ بالوقائع والأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل صناعة و اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب واستغلال أفضل للفرص التي تطرحه البيئة أو المحيط الخارجي، وفي نفس الوقت تجنب المشكلات والتهديدات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل ، ولهذا فإن المعلومات تمثل المورد الرئيسي لليقظة الاستراتيجية بالنسبة لجميع المؤسسات.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر المختصين والممارسين الإداريين والخبراء الاستراتيجيين والمهتمين بموضوع اليقظة الاستراتيجية في تحديد دقيق لمفهوم هذا المصطلح، غير أن أغلبهم هؤلاء يؤكد على أن اليقظة الاستراتيجية قد مرت بمجموعة من المراحل المختلفة، وبالتالي تباينت أيضا نماذج هذه اليقظة، وعليه قبل التطرق لمفهوم هذه الأخيرة، بات من الضروري التعرض لهذه المراحل قبل كل شيء. وأن أغلبها قد وردت في ضمت مختلف التعاريف الإجرائية، والمنبثقة أساسا من عملية رقابة المحيط أو البيئة الخارجية والتعامل مع المعلومات المنتقاة من حيث تجميعها وتحليلها وبنائها لمتخذي القرارات²⁷.

1. الزمن الأول زمن الحراسة

ترتبط هذه المرحلة الزمنية بحراسة محيط أو بيئة المؤسسة ومراقبة أو تتبع أحداثها، ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، حيث تتكون هذه المرحلة الزمنية من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1.1 عملية البحث عن المعلومات: وتجيبنا هذه العملية عن سؤالين أساسيين وهما: أين يمكن أن نجد المعلومات؟ أي تحديد مصدرها ومعرفة ضمن أي حامل يمكن أن تكون فيه، وفي أي شكل هي عليه؟

²⁷ أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كاسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص - دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 54-56.

وكل هذا يتطلب بدوره القيام بالرقابة المستمرة أو الدورية للمحيط، والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة والوقت المناسب للحصول عليها.

فحسب ليسكا Lesca فقد يتولى القيام بهذه المهام فئتين من المتابعين، حيث نجد الفئة الأولى تقوم بعملها الداخلي، إذ تتكفل بالتنقيب عن البيانات في أرشيف المؤسسة وفي قواعد بياناتها، وذلك من خلال التقارير السنوية والبيانات الصحفية وعبر شبكات الانترنت. أما الفئة الثانية من المتابعين وهي الأهم، فإن مهمتها الأساسية تكون خارج المؤسسة، إذ تتعلق باقتناء وتعقب مصادر البيانات، وتتواصل بشكل دائم ومستمر مع العديد من الفئات كالموردين والمنافسين والعملاء، بغرض الحصول على المعلومات الاستباقية وهي المعلومات الأكثر أهمية .

وحتى وإن اختلف مصطلح مكلف بالبحث عن المعلومات في أدبيات الموضوع، فقد اختلفت أيضا مصادر الحصول عليها وتتنوع طرقها، لذا فإن نموذج فيرنا Verna قد صنّفه ولخصها في صورة معلومات معلنّة ومكتشوفة، ومعلومات غير معلنّة أو غير مكتشوفة الشكل التالي، معتمدا في ذلك على ما ورد في أعمال Villain.J (1889) والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): يبين مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات

معلومات معلنة ومكتشفة	حجم المعلومات حسب مصادر الحصول عليها
مجلات، ندوات، مؤتمرات، الدوريات قاعات العرض، بنوك المعلومات، محركات البحث البحث، الأبحاث العلمية، برامج وتطبيقات الإعلام الآلي الأقراص المضغوطة...إلخ	في حدود 70%
معلومات غير مكتشفة	
الزبائن، الموردون، الشركاء، المنافسون، Sous traitants، المتعهدون...إلخ.	في حدود 20%
التجسس الصناعي	في حدود 10%

Source : Gérard Verna , « La Veille Technologique ,une ‘‘Ardente Nécessité’’ » Université

Laval, Québec, <http://fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html> ,consulté le 25/10/2021.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أن ما يقارب 70 % من المعلومات هي معلومات متاحة ومكتشفة المصادر، كبنوك المعلومات والمجلات والتقارير الرسمية ..إلخ وتسمى المعلومات البيضاء ويمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة، حيث يرى فيرنا Verna أن أكثر من 80 % من المعلومات الأكثر استهدافا يمكن الحصول عليها بالطرق الشرعية، إلا أن جزء منها هي معلومات غير مكتشفة أو غير المعلنة والتي يمكن الحصول عليها بشكل غير مباشر، تسمى بالمعلومات الرمادية.

ولما كانت مجالات البحث عن المعلومات كثيرة ومتنوعة وبهدف عدم الضياع في هذا البنك من المعلومات سنحاول استعراض إلى ما يلي:

2.1 الأهداف: تتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها، ومن خلال هذه العملية (الأهداف) يتم تحديد هدف اليقظة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوثائق منها جدول ذو مدخلين حيث يسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات وغيرها ويتم الأهداف من قبل لجنة اليقظة الاستراتيجية وتحديد مجالات الاستراتيجية²⁸.

3.1 عملية جمع المعلومات: وفي إطار هذه العملية التي يقوم العمل فيها على جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب، حتى يتم نشرها وتوزيعها في المؤسسة، إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة بيانات للمؤسسة. وخلال هذه العملية لابد من الإجابة عن السؤال الخاص بكيفية الحصول على المعلومات، وعن ماهي الوسائل الضرورية للقيام بهذه العملية؟ وبحسب قانون Nolan فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطق منا يسمى **برامي السهام** الذي لا يملك إلا سهمين ويريد إصابة ثلاثة أهداف، بحيث تتم هذه العملية على أساس المفاضلة بين هدفين إثنين فقط من بين ثلاثة معايير وهي:

- سرعة الحصول على المعلومات؛
- تكلفة الحصول على المعلومات؛
- جودة المعلومات المستهدفة.

4.1 عملية بث أو نشر المعلومات: المقصود بعملية البث حسب النموذج، العمل على إيصال أو نشر المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، حتى يتم استرجاعها لاحقاً وقت الحاجة إليها، على أن تُتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدميها، فالمعلومة التي تم تجميعها لا فائدة منها ما لم تُنشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين لاستغلالها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة. وعليه يقول : " (Marti & Martinet (1995 المعلومات التي يتم جمعها قد لا تفيد شيئاً في حد ذاتها، وقد تفقد أهميتها إن لم تُستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب، وكلما تم نشرها كلما زادت قيمتها أكثر ."

²⁸ فتية علوط ، أمين معين ، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 7، جوان 2018، ص 199-200.

إذ تلعب عملية نشر وتوزيع أو بث المعلومات دورا مهما وحاسما في فعالية اليقظة، وتعتبر خطوة مهمة فيها، من خلال تامين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيرا في نشر وتخزين واستخلاص المعلومات المناسبة فهي داعمة لتبادل ونقل البيانات من جهة، وتوليد المعلومات الهامة من خلال التتقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى.

وعند تزواج تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصال أصبحت عملية تبادل المعلومات تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة حيث تتفاعل العديد من الأطراف ذات المصالح والمنافع المشتركة، وتتشابك فيما بينها في تنظيم متسق بغرض المشاركة في نقل وتبادل المعلومات التنافسية وتقاسم الخبرات في مواجهة الشكل الجديد للمنافسة

2. الزمن الثاني: زمن الاستغلال

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 أيضا، بحيث يتكون الزمن الثاني هو الآخر من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1.2 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 تُعتبر 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 تُوضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة، وتضفي قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تُعالج وتتحول إلى معلومات مفيدة.

وعليه فالأخذ بالمعلومة وهي مجردة ومتفرقة قد لا يجدي نفعا، فيما لو تم تجميعها بغيرها من المعلومات، ووضعها في سياقها المناسب "فالمعلومة المفيدة" ليست جمع ولا زيادة في حجم المعلومات ولكن العكس تماما، تخفيض في الكم الهائل من المعلومات بتجميع صائب يساعد على الفهم والاعتماد"²⁹.

²⁹ Lesca.H ,S.Kriaa-Medhaffer ,Annette Casagrande (2009) , « Veille Stratégique ,Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré ,la surinformation causée par l'internet ,Cas concrets ,retours d'expérience et piste de solutions » , 2 ème Conférence Internationale ,SIIE ,Hammamet Tunisie ,12-14 Février 2009, P16

عادة ما تكون المعلومات مبعثرة وغير منظمة، يصعب معالجتها بشكل صائب، إذ أكدت العديد من الدراسات الأمريكية أن نظام معالجة المعلومات عند الفرد لا يستطيع إدراك جميع المتغيرات في وقت واحد وهذا لاختلاف القدرات العقلية أثناء تعاملنا مع قدر كبير من البيانات، تفسيراً وتأييلاً. لذلك نعلم لانتقاء واختيار بعض الإشارات لتوجيه انتباهنا إليه، وتركيز قدراتنا عليه وهذا ما يسمى بالانتباه الانتقائي .

2.2 عملية تحليل المعلومات: المقصود بهذه العملية العمل على التأكد من صحة المعلومات الواردة قبل استعمالها، ففي هذه العملية تتم تصفية 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 وعلى هذا الأساس ووفقاً لهذا النموذج فإنه يتم التأكد وجوباً من :

- محتوى هذه المعلومات؛

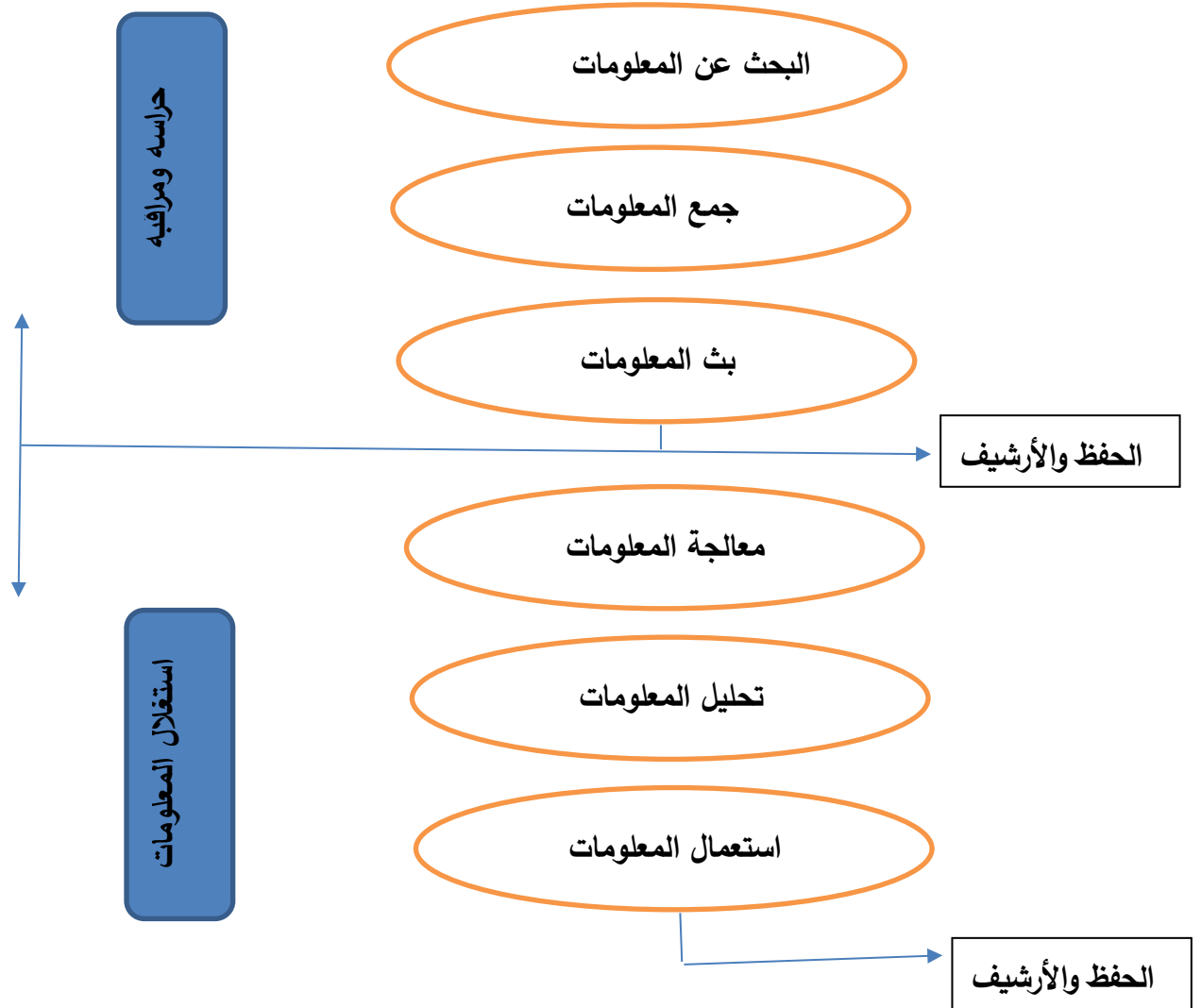
- أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة؛

- صحة مصدرها ودرجة موثوقيتها.

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

ومن هذا المنطلق يمكننا تلخيص مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna



Source :Villain.J (1989) , « L'entreprise aux aguets » ,Masson ,Paris .P 68.

ومن هذا المنطلق نحاول تلخيص كل ما تطرقنا إليه في هذا المحور المتعلق بالإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الخريطة الموضحة في الشكل أدناه والتي تعتبر صورة توضيحية شاملة لليقظة الاستراتيجية بكل أنواعها وتفصيلها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية الموضحة في الخريطة وهي: ماهي اليقظة الاستراتيجية؟ لماذا تعتمد المؤسسة على اليقظة؟ كيف يمكن تطبيقها؟ وبأية وسائل تعتمد وتطبق؟ ماهي المؤسسات التي تعتمد عليها؟ ومتى تعتمد أو تطبق؟ وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (07): خريطة اليقظة
محاضرات 9، اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

ماهي؟

لماذا؟

اليقظة
الاستراتيجية

كيف؟

مستقبل
قريب

يقظة في المدى القصير

يقظة بالطلب

يقظة مشروع

يقظة شاملة

استشراف/مأمول

مكلفة

مستقبل
بعيد

يقظة تنافسية

مراقبة المنافسين

معلومات/منتجات/خدمات

سياسات السعر

رقم الأعمال،

سياسات التوظيف

تخصصات وسياسة التنمية

يقظة قانونية

مراقبة القوانين

المعايير

تشريعات السوق

الشهادة

يقظة علمية وتكنولوجية

مراقبة البحث والتطوير

البحث العلمي

التقدم التكنولوجي،

منحة البحث

تراخيص براءات الاختراع

تجنب
التهديدات

معرفة احتياجاتها

دراسة شخصية

أولوية الحاجات

نظرة عامة عن المصادر

جمع المعلومات

الاختيار، الملائمة

خيارات المطاردتين

تحديد أدوات الجمع

معالجة المعلومة

التحقق من صحة المعلومة

خلاصة المعلومة

اجراء مقترح

معالجة المعلومات

تحديد القنوات

تحديد الأهداف

نشر المعلومات

تحديد التشكيلات المعلوماتية

الخدمات الداخلية لدعم الاستراتيجية

نظام اليقظة

نظام يقط لدعم القاءات

مكاتب متخصصة

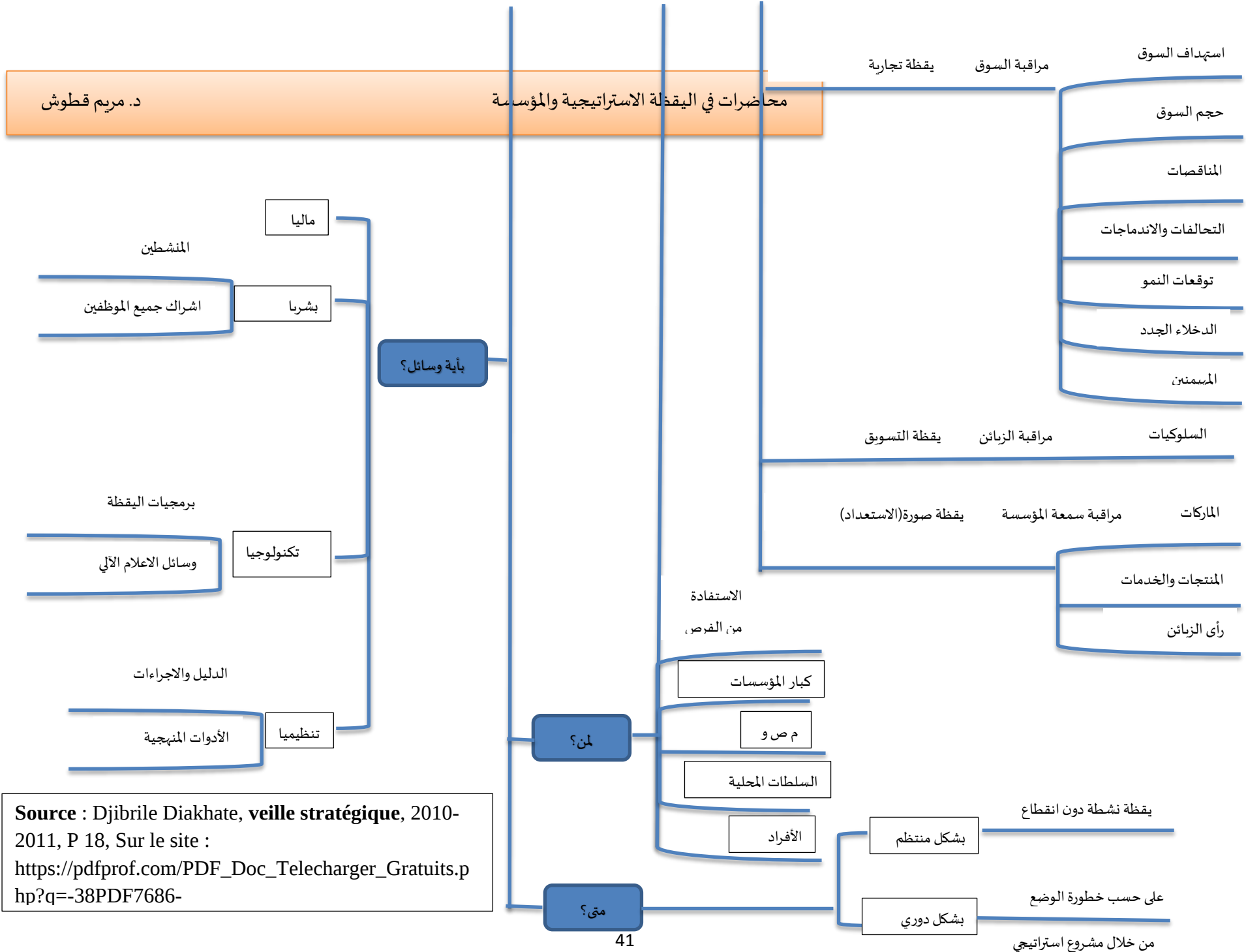
الأخرجة

مستشارين، دائمين،

مجتمع المؤسسة

اليقظة بالشركات

هئات متخصصة



المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية.

المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية.

الهدف العام

يهدف هذا المحور إلى إلمام الطالب بأساسيات حول المعلومة كونها مورد لليقظة الاستراتيجية

محتوى المحور

□ المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية

أولاً: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

ثانياً: مفهوم المعلومة الاستراتيجية

ثالثاً: خصائص المعلومات الاستراتيجية

رابعاً: تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية

في عالم تزداد فيه المعرفة اتساعا والمنافسة حدة، أصبحت المعلومة ليست مجرد أداة للتواصل أو وسيلة للفهم، بل موردا استراتيجيا يوازي في أهميته رأس المال المادي والبشري داخل المؤسسة. فالمعلومة اليوم هي المادة الخام التي تبنى عليها القرارات، وترسم بها السياسات، وتستشرف من خلالها الاتجاهات المستقبلية.

تمثل المعلومة جوهر اليقظة الاستراتيجية، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تتنبه لما يجري في محيطها، أو تستشرف التغيرات القادمة، دون نظام فعال لجمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها بذكاء. إنها بمثابة العين التي ترى أبعد من الحاضر، تتير الطريق أمام متخذي القرار ليوافقوا بين الواقع والتطلع، بين التحدي والفرصة.

لقد أصبحت المؤسسات التي تحسن إدارة مواردها المعلوماتية قادرة على تحويل البيانات المتناثرة إلى رؤى استراتيجية تمكنها من المنافسة والبقاء في بيئات مضطربة وسريعة التغير، فكل معلومة دقيقة تمثل نبضة وحي تنظيمي، تغذي اليقظة، وتدعم التفكير الاستباقي، وتضمن أن تكون المؤسسة في موقع المبادرة لا في موقع الاستجابة.

من هنا ينظر إلى المعلومة اليوم باعتبارها الدم الذي يضخ الحياة في جسد اليقظة الاستراتيجية؛ فهي التي تمنح المؤسسة القدرة على الانتباه، والفهم، والتحليل، ومن ثم التحرك بوعي وفعالية في مواجهة المجهول. وانطلاقا مما تناولناه في المحور الأول المتعلق بالإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، فانه يمكننا النظر لهذه الأخيرة من زاويتين:

أولا يمكن النظر إلى اليقظة الاستراتيجية على أنها "وظيفة المنظمة التي تدير نظام المعلومات للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة".

ثانيا يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية على أنها "وظيفة مراقبة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من منظور استراتيجي واستشرافي". ومنه نستنتج بأن المعلومة تعتبر هي المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

أولاً: مفاهيم عامة حول نظام المعلومات

وبالرغم من انتشار استخدام المعلومات في الحياة المعاصرة وعلى كافة الأصعدة، إلا أن الخلط بين مفهوم المعلومات ومفاهيم أخرى كالبيانات والمعرفة يعد أمراً شائعاً، حيث يرى محمد محمد الهادي أن كلمتي "بيانات" و "معلومات" يستخدمان في العادة بطريقة مترادفة رغم وجود اختلاف بين المصطلحين.

قبل التطرق إلى مفهوم المعلومة تجدر بنا الإشارة إلى كل من المفاهيم المتعلقة بالبيانات أولاً، ثم المعلومة ثم المعرفة وصولاً إلى مفهوم نظم المعلومات.

1. مفهوم البيانات: البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام وبرموز أو كلمات أو إشارات ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة³⁰.

تعرف البيانات أيضاً على أنها "المادة الخام التي تشتق منها المعلومات"³¹، فهي ترمز للأشياء والحقائق والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معيناً (ماضياً، أو حاضراً، أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ويتم التعبير عنها بأرقام أو رموز أو أشكال أو كلمات³².

2. مفهوم المعلومة: المعلومات هي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذو معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أوفي أي شكل آخر³³.

3. مفهوم نظام المعلومات: إن البحث في هذا المجال يعد تخصصاً علمياً حديثاً، فكان أول ظهور له من خلال أول عدد للمجلة الفصلية "إدارة نظم المعلومات" وأول ملتقى دولي حول نظم المعلومات سنة 1980.

حيث عرف كل من Kenneth و Jane laudon **نظام المعلومات** على أنه: مجموع العناصر المترابطة مع بعضها البعض بهدف دعم عملية صنع القرار والرقابة في المنظمة³⁴.

³⁰ علاء عبد الرزاق السالم، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 08.

³¹ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987، ص 13.

³² سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1998، ص 39.

³³ عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 17.

إلا أن اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات: مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات، تمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور، أصوات...)، لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي. والذي يعرف بأنه: مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي: متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص³⁵.

كما يعرف نظام المعلومات على أنه هو منظومة تتكامل فيها التكنولوجيا والعمليات والناس بغرض تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات معنى تدعم المراقبة، والرقابة، واتخاذ القرار على مختلف مستويات الإدارة داخل المؤسسة³⁶.

أما من منظور العمل فيعرف نظام المعلومات على أنه: حالة خاصة من نظام العمل، أي مجموعة من الأشخاص والأدوات (بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات) والعمليات المهيكلية التي تنفذ نشاطا منظما لإنتاج منتجات أو خدمات معلوماتية بمعنى أوسع، إذ يركز التعريف على الوظيفة العملية للنظام داخل سياق العمل لا على المكونات التقنية وحدها³⁷.

تعد العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة سلسلة مترابطة تمثل جوهر الفكر الإداري الحديث، إذ لا يمكن فهم أحدها بمعزل عن الآخر. فالبيانات هي المادة الخام، حقائق أولية غير منظمة، تمثل النقطة الصفرية في دورة إنتاج الفهم. وعندما تعالج هذه البيانات ويضاف إليها السياق، والتفسير، والتحليل، تتحول إلى معلومات تساهم في توضيح الظواهر وتدعم عملية اتخاذ القرار، أما المعرفة، فهي المستوى الأرقى في هذه السلسلة إذ تعبر عن القدرة على استخدام المعلومات بفعالية، من خلال توظيف الخبرة والتجربة والحكم المهني في المواقف العملية.

³⁴ Kenneth C. Laudon , Jane P. Laudon, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 12th edition, Pearson education, 2012, P15.

³⁵ Abdelhak Lamiri, **Management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise**, office de publication universitaire, Alger, 2003, p.7.

³⁶ Laudon, K. C., & Laudon, J. P, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm** (16th ed.). Pearson. . 2020, pp. 45–49.

³⁷ Alter, S. The Work System Method: Connecting People, Processes, and IT for Business Results. Work System Press, 2006, pp 1-10.

وبذلك يمكن القول إن البيانات تجيب عن سؤال ماذا؟، والمعلومات تجيب عن لماذا؟، بينما تجيب المعرفة عن كيف؟. فالمعرفة لا تختزل في امتلاك المعلومات، بل في توظيفها بحكمة وإبداع بما يخدم أهداف المؤسسة ويولد قيمة مضافة. ومن هنا، تشكل إدارة المعرفة الإطار الذي يحول تدفقات البيانات والمعلومات إلى مورد استراتيجي فعال، بحيث يضمن للمؤسسات التعلم، والتكيف، والاستمرار في بيئة متغيرة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

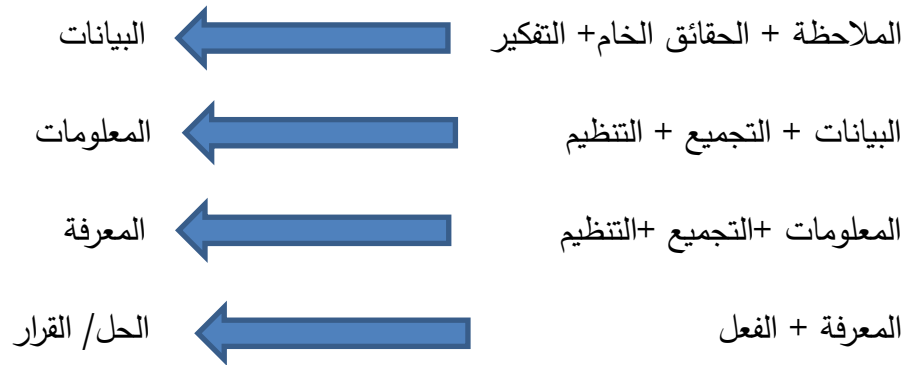
الجدول رقم (02): المقارنة بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة

المعرفة	المعلومات	البيانات	
معلومات مصدرها العقل البشري	بيانات تتميز بالملائمة ولديها هدف	ملاحظات بسيطة لوضعية ما	المفهوم
- الصعوبة في الهيكلة - ضمنية في أغلب الأحيان - صعوبة الانتقاء والتحويل	- تحتاج لوحدة تحليل - عبارة عن بيانات تمت معالجتها - تدخل الإنسان ضروري فيها	- تتم هيكلتها بسهولة - كمية في أغلب الأحيان - يتم انتقاؤها وتحويلها بسهولة - تعبر عن حقائق مجردة	الخصائص

Source : Keri E. Pearlson, Carol S. Saunders, **Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach**, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 2010, P13.

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، فإذا كانت المعلومات هي عبارة عن مواد مصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المستخرجة من المعلومات.

وبالتالي فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من معلومات وعلوم وثقافة في وقت معين، والمعرفة ماهي إلا حصيلة استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات، ومنه يمكننا التعبير عن التعاريف السابقة في شكل معادلات كالتالي³⁸:



ثانيا: مفهوم المعلومة الاستراتيجية:

هناك العديد من المفاهيم التي تخص هذا المصطلح ومنها:

"هي المعلومات الحيوية اللازمة لليقظة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات التي جمعت خارج المؤسسة من أجل استغلالها داخل المؤسسة وهي معلومات تنشأ بحصول شيء قد يكون له تأثير على المستقبل المؤسسة"³⁹.

وتعرف على أنها: " تكون ذات توجه مستقبلي، ومشملة على قدر معني من الغموض، وهي ترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهام الإدارة العليا"⁴⁰.

³⁸ حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013-2014، ص 71.

³⁹ صونية بـتـغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017، ص 85، 90.

ويمكن القول بأن المعلومة الاستراتيجية هي: عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية، والتي تساهم بشكل كبير في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية."

ثالثاً: **خصائص المعلومات الاستراتيجية:** للمعلومات الاستراتيجية العديد من الخصائص التي يمكن أن نذكر منها مايلي⁴¹:

- **نوع المعلومات الاستراتيجية:** هي من أهم خصائص المعلومات المعتمد كمؤشر في قياس فعالية نظام المعلومات.
- **كمية المعلومات الاستراتيجية:** ترتبط بحجم المعلومات الاستراتيجية ودرجة تركيزها وبما يؤدي إلى تكاملها دون التضحية بالتفاصيل الضرورية.
- **موثوقية المعلومات الاستراتيجية:** تسمح للمستفيد من المعلومات بالاعتماد عليها بثقة كما هي ممثلة لمن استهدفت تمثيله والتعبير عنه.
- **موقوتية المعلومات الاستراتيجية:** وتعني توفير المعلومات في الوقت المناسب يؤدي إلى تقليص معدلات الأخطاء في إعداد التنبؤات بالشكل الذي يساعد في تقليص تكلفة الفرصة البديلة وبمعدلات ثابتة، وبالمقابل يؤدي إلى تقليص التوقيت الخاطئ.
- رابعاً: تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها**

تتبع أهمية تحديد أنواع المعلومات، من أهمية تحقيق فاعلية اليقظة في المؤسسة، والتي تقاس بمدى قدرة اليقظة على تلبية الاحتياجات من المعلومات للمستفيدين بغية تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات فالمؤسسة بحاجة إلى معلومات متنوعة ومن مصادر مختلفة لمواجهة تغيرات البيئة.

1. تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية: يمكن تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية وفقاً للعديد من المعايير سنحاول تناولها بالتفصيل وهي:

أ. **تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية:** وطبقاً لهذا المعيار يتم تصنيف المعلومات إلى⁴²:

⁴⁰ حسان بوبعابة، حسام الدين عبد الحفيظ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الناشئة دراسة استطلاعية، على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 10-7-2020، ص2.

⁴¹ نور محمد سالم الزين، أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركة البان هاوس في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 24-25.

- **المعلومات الرسمية:** تأتي عبر القنوات الإدارية الرسمية المعرفة ويكون مصدرها من داخل المؤسسة عن طريق الأشخاص أو الإدارات المكونة لها مثل: المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء بمختلف مستوياتهم، وهذه المعلومات تعكس مختلف الحقائق المتصلة بالأحداث والواقع المتعلقة بسير عمل في مختلف وظائف المؤسسة كتمويل والإنتاج والتسويق.

- **المعلومات غير الرسمية:** تتضمن آراء وأفكار والخبرات الشخصية والشائعات وهي تتطابق مع تقرير الملتقيات، المؤتمرات، المعارض، وغيرهم، وهذه المعلومات غالبا ما تتكامل مع المعلومات الرسمية وفي بعض الأحيان تستخدم بدلا من المعلومات الرسمية وذلك في حالة عدم توفر تلك المعلومات، تعتمد على قيمة وفائدة المستفيد نفسه، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة.

ب. **تصنيف المعلومات حسب المصدر:** طبقا لهذا المعيار يتم تصنيف المعلومات إلى:

- **المعلومات الداخلية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر داخلية، أي البيئة الداخلية للمؤسسة.

- **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية، أي من البيئة الخارجية لها وتعكس الأحداث والوقائع التي تجري في تلك البيئة والمتعلقة أساسا بالأسواق، المنافسين، الموردين، العملاء والنقابات العمالية.

ج. **تصنيف المعلومات حسب المستوى الهرمي:** في هذه الحالة يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المعلومات:⁴³

- **المعلومة الاستراتيجية:** وهي المعلومة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل ونجاح المؤسسة، وهي تتواجد غالبا في مستوى الإدارة العليا، وتتعلق بمستوى البيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة التنافسية منها المنافسين والموردين والزبائن والاتجاهات الاقتصادية.

- **المعلومات التكتيكية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى والمتعلقة أساسا بالحاضر المؤسسة، هذه المعلومة تكون في اغلب الأحيان دورية وداخلية.

- **المعلومات التشغيلية:** وتتمثل في المعلومات التي يحتاجها المستوى التنفيذي للإدارة وتتعلق بسير العادي واليومي للعمل ومصدرها الرئيسي داخل المؤسسة.

⁴² إيمان بن قصير، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016، ص 22-21

⁴³ إيمان بن قصير، مرجع سابق، ص 23-24

د. تصنيف المعلومات وفقا لأهمية المعلومة: حسب الأهمية تصنف إلى خمسة أنواع:

- **المعلومة المهنية:** وهي تلك المعلومات المعروفة من قبل المتعاملين الاقتصاديين في القطاع، وهي واسعة الانتشار.
- **المعلومات الواضحة:** وهي المعلومات التي تكون غالبا في حوزة المحللين وذوي الامتياز ويمكن الحصول عليها من طريق عملية تحويل دقيقة للبيانات المجمعة.
- **المعلومات النمطية:** تتمثل في خلاصة الأحداث التي يمكن التوصل اليها بعد قراءة سريعة للبيانات الموجودة تحت التصرف.
- **المعلومات الفريدة:** وتتمثل في صيغة أو وجهات نظرة استثنائية التي غالبا ما تكون عكس ما هو متعارف عليه، وهي تستعمل بقوة لتحديد الفرص.
- **المعلومات المتنوعة:** هناك دوما من المعلومات ما لا يمكن وضعه في الأنواع السابقة لكن انه سيظهر ويكون من المفيد أخذه بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.

هـ. تصنيف المعلومات حسب درجة السرية: يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي⁴⁴:

- **المعلومات البيضاء:** وهي جل المعلومات المتاحة والتي نتحصل عليها بسهولة دون أي جهد، معروفة لدى الجميع لا تستوجب شروط قانونية، موجودة عادة في الأنترنت والمنشورات المتخصصة...الخ وهي تمثل ما يقارب 80 بالمائة من إجمالي المعلومات بالمؤسسة.
- **المعلومات الرمادية:** وهي التي تتمثل في جميع المعلومات المعالجة والمدرسة والمؤطرة مما يتطلب إتقان في عملية البحث، تمثل تقريبا نسبة 15 بالمائة من إجمال المعلومات بالمؤسسة، صعبة الحصول نوعا ما خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث عن مصدر وجودها.
- **المعلومات السوداء:** وهي المعلومات السرية والمحمية بمجموعة من العقود والنصوص القانونية ذات نشر جد محدود، غير متاحة الاستعمال إلا لأشخاص معينين مسموح لهم، وتقدر نسبتها بـ 15 بالمائة.

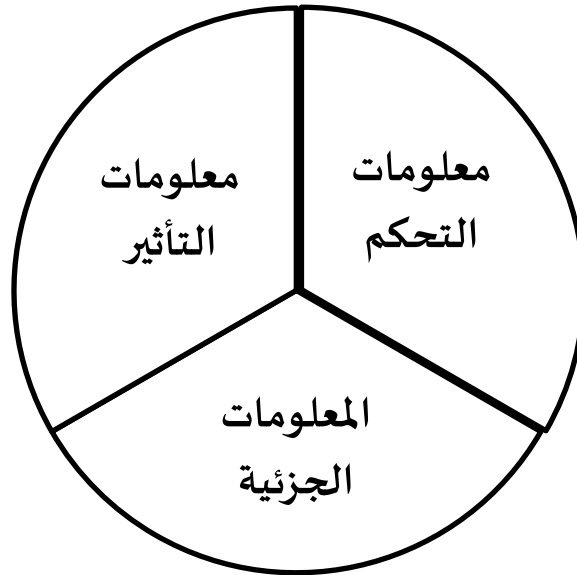
⁴⁴ Djibril Diakhate, **Veille Stratégique**, 2010-2011 sur le site : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf , le 15/05/2022

2. مصادر المعلومات: تتمثل في مصدرين هما:

- **مصادر داخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة مثل المشرفين رؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات ويتم تجميع البيانات على أساس رسمي.
- **مصادر خارجية:** تعد البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وتمارس نشاطها فيها مصدر دائما للمعلومات، فهي تزودها بكل المعلومات الموجودة خارج نطاقها، وبالتالي تفيد في إعطاء صورة واضحة عن البيئة الخارجية ومتغيراتها وتطوراتها وما تحمله من تحديات وفرص.
- كما يمكن تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية إلى ثلاث أنواع⁴⁵:
- **معلومات التحكم:** تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات.
- **معلومات التأثير:** تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة للأفراد ومجموعات خارج المؤسسة، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية.
- **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة:** وصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن أشياء هامة ستحدث في بيئة المؤسسة .
- هذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل أدناه:

⁴⁵ نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، (2010-2011)، ص 96.

الشكل رقم (08): تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية



المصدر: نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص101.

المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية.

المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية.

الهدف العام

يهدف هذا المحور إلى إلمام الطالب بأساسيات الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية

محتوى المحور

□ المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية

أولاً: أهم المحطات التاريخية لمفهوم الذكاء الاقتصادي

ثانياً: التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي

ثالثاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي

رابعاً: مراحل الذكاء الاقتصادي

خامساً: إدماج الذكاء الاقتصادي في هيكل المؤسسة

سادساً: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي.

المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية

بعد التطرق إلى كل المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتفصيل فيها، تبين أن لهذه الأخيرة علاقات كبيرة تربطها بمفاهيم أخرى لا يمكن الاستغناء عنها، كالمعلومات والذكاء الاقتصادي هذا الآخر الذي يعتبر لب الموضوع في هذا المحور.

أولاً: أهم المحطات التاريخية لمفهوم الذكاء الاقتصادي

من خلال استطلاع التاريخ نجد أن بعض القوى لم تتردد أبداً في مناقشة أهدافها التوسعية علناً وذلك رغبة في البقاء في على قيد الحياة، وهو ما تجلّى أكثر وبصورة واضحة عند اليابانيين والألمان والتي أبدت مرارا وتكرارا رغبتها التوسعية سواء في المجال الإقليمي أو التجاري، ومثل هذه النقاشات لم يجد لها أثر عند الفرنسيين، ولفهم هذا الاختلاف الفكري، التي اتخذت من الذكاء الاقتصادي كسلاح يحقق لها هذه الأهداف التوسعية لكن في المجال العسكري، لذا وجب على الأوساط الأكاديمية تتبّع والبحث عن مسارات المناقشة في البلدان المعنية للتعرف أكثر على نفوذ الأجهزة الداعمة للهجمات التجارية في بعض اقتصاديات بلدان العالم وهذا ما سنحاول عرضه وتوضيحه في الصفحات الموالية.

1- النموذج البريطاني: بريطانيا العظمى كانت القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية، والتي عملت بالذكاء الاقتصادي في المجال العسكري حيث جاءت الثورة الصناعية لتؤكد الدور الاستراتيجي للمعلومات الاقتصادية، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة إلى عدة انتصارات حققتها كاحتكارها لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية⁴⁶.

فقد قامت الإمبراطورية البريطانية بالاعتماد على مكتبين أسا أسيين وهما المكتب الاستعماري والمكتب الهندي، واللدان كانا بمثابة اللوجيستية الحقيقية التي يتم من خلالها جمع ونشر المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والصناعية، حيث كان يتم الاعتماد على هذا المكتبان في حال وجود خطر يهدد التوازن الاقتصادي البريطاني بسبب المنافسة الخارجية، وهو ما حصل خلال القرن 19م في حرب القطن في المصانع الإنكشارية التي تعتبر إحدى المصانع الرئيسية لصناعة القطن في بريطانيا، حيث أن المنتجين الأمريكيين كانوا حريصين تمام الحرص على اغتنام هذه التكنولوجيا، كما أن مسيري الصناعة

⁴⁶ Intelligence économique et stratégie des entreprises, rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994, p23

النسجية في بريطانيا أخذوا هذا التجسس الصناعي بمحمل الجد وخاصة أن العمال يُعتبرون من بين العناصر المهمة في نقل المعلومات إلى ما وراء الأطلسي فكان على الإدارة البريطانية قطع هذا المورد⁴⁷.

2- النموذج الياباني: إن التعاون الاستراتيجي بين المتعاملين الاقتصاديين والسياسيين لا يشكل التوازن الاقتصادي فحسب في هذا القرن وإنما هو أيضاً امتداداً للثقافة اليابانية وترسيخ لها، ومثل هذه النماذج يعود إلى عشرينيات القرن الماضي في اليابان، حيث أنه في أواخر هذه الفترة كان المئات من المسيرين اليابانيين متعودين بانتظام على عقد جلسات في Kenzaclub الذي كان فرصة ومنتدى للنقاش وتبادل للمعلومات بأقل سرية خاصة فيما يتعلق بالأرشيفات والبيانات الاستراتيجية التي تم تجميعها في الأسواق الآسيوية والأوروبية وحتى الأمريكية، حيث أنه في هذا الإطار تم الاعتماد على عصابات التي شكلت الجسور الأولى لجمع هذه المعلومات ومراجعتها، كما أن المسيرين اليابانيين قاموا بإطلاق نموذج تحت اسم "المواطن للتجسس وباستخدام كل قوى الأمة لجعل الاقتصاد الياباني أكثر تنافسية.

3- النموذج الألماني: قبل الحرب العالمية الثانية وخلال هذه الفترة كان الألمان أيضاً يعتمدون على جهاز الاستخبارات الاقتصادية لإعادة بناء صناعاتهم العسكرية وفق سرية تامة، وذلك من خلال هجرة نخبة من الفنيين العسكريين الألمان الذي تم إرسالهم إلى الولايات المتحدة من طرف Abuehr وأن هؤلاء المتسللين Agents Infiltrés كانوا على دراية تامة بتأثير صناعاتهم الحربية عكس التقدم الذي كان عليه هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية، فرغبتهم في الحصول على عمل في المصانع التي تخصص في صناعات محركات تبريد في الهواء، التكنولوجيات الحيوية من أجل بناء أسطول جوي قوي. كما اعتمد الألمان قبل الحرب العالمية الثانية على نموذج "الجندي الجسوس الذي كان إحدى الوسائل الأساسية التي اعتمدوا عليها في الحفاظ على سلامة الشرطة الصناعية التي تم خلقها من طرق النازيين لمواجهة النقابات الاشتراكية وتأطير الطبقة العاملة الألمانية وتستخدم كأداة للمراقبة الاجتماعية، قبل أن تلعب دوراً نشيطاً للغاية في مجال الاستخبارات الاقتصادية الدفاعية ثم الهجومية.

4- النموذج السوفييتي: وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفييتي الذي قام بإطلاق نموذج باسم "العسكري _الجاسوس والذي يعتمد على حماية الاقتصاد، المعقل الأول للثورة العالمية من الاختناق الذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية، وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفييتية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للاقتصاديات الغربية وهي

⁴⁷ أحمد بوريش، مرجع سابق، ص 89.

مليشيات تركز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع المراسلات التي كانت مكلفة بالتدبير بالظلم الاجتماعي، وهذا لم يمنع من التواصل مع قيادة الحزب بسرية تامة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية من خلال ممارساتهم المهنية، هذه الكتلة من التفاصيل، كانت موجهة من قبل المخابرات السوفياتية المركزية، وهي وسيلة تعتمد اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية للحفاظ على مستويات تكنولوجية معينة.

ولهذا نجد أن هذه النماذج المعروضة قبل قليل كانت لها فوائد مختلفة وغير متكافئة في اقتصاديات الوطنية الأصلية، فاليابان وألمانيا كانتا لهما ثقافة استخباراتية جد دقيقة في مجال معالجة المشاكل التنافسية في ظل ما فرضته العولمة التجارية، وعلى عكس ذلك تماما، نجد أن الاتحاد السوفياتي بالرغم من توفّره على جهاز استخباراتي ضخم في الخارج إلا أنه لم يتمكن إلا من تحصيل فائدة متواضعة جدا، وذلك لإصابته بالشلل في ظل القيود التي فرضتها الحرب الباردة المركبة بين ما هو صناعي وحربي، حيث تم مصادرة معارفه التكنولوجية وسرقتها إلى الغرب لاستغلالها في إنتاج معدات حربية، كما أن التقسيمات في المجتمع السوفياتي منعت آليات نقل المعرفة بين المختبرات المعمول بها في الجيش الأحمر والشركات المدنية⁴⁸.

ثانيا: التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي

عرف مصطلح الذكاء الاقتصادي تطورات جد كبيرة أملت بمعناه الحقيقي عبر الزمن، حيث تطور المفهوم من نهاية الستينيات عند الأنجلوساكسون وبداية السبعينيات عند الفرنكوفون من خلال تطور مفهوم الحراسة عبر ثلاث مراحل أساسية (مرحلة النشوء، مرحلة التكوين، مرحلة التوحيد) من خلال العديد من الدول بداية بألمانيا إلى غاية تعميمه في المستوى الإقليمي بفرنسا وهذا ما يوضحه الجدول أدناه

⁴⁸ أحمد بوريش، مرجع سابق، ص 90.

الجدول رقم (03): التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي

المرحلة	السنة	الدولة	الحدث
مرحلة النشوء	1950	اليابان	طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO) من أجل إنعاش اقتصادها.
	1958	و م أ	وضع Luhn نظام الذكاء تحت اسم Business intelligence system
	1967	و م أ	عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي اقترحه Luhn قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning the business environment واستعمل مصطلح radar من أجل مساعدتها على معرفة الفرص والتهديدات الاستراتيجية.
مرحلة التكوين	1984	و م أ	من خلال الكتاب الذي أصدره Aguilar تم التأكيد على ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام System radar surveilling وأكد بأن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة خاصة في المجالات البيئية.
	نهاية 80	فرنسا	ظهر مصطلح Compététive intelligence في فرنسا، ونجحت كل من مفاهيم الحراسة، اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الاقتصادي.
	1990	فرنسا	ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي.
	1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي.
مرحلة التوحيد	1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط.
	1995	فرنسا	تأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي.
	2002	فرنسا	تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي.
	2003	فرنسا	نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية.
			تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي.
	2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي.
	2009	فرنسا	إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الخارجية.

المصدر: أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص - دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 97.

ثالثاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي

تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بمصطلح الذكاء الاقتصادي، غير أن هذا المفهوم ظهر أولاً في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فيما بعد انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث يعتبر أول تعريف له سنة 1967 من طرف Harold Wilensky من خلال كتابه *l'intelligence organisationnelle*، فالذكاء الاقتصادي هو نشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم كل من الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة⁴⁹.

هذا التعريف يمكننا من التفرقة بين كل من الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي كون الذكاء الاقتصادي مبني أساساً على وسائل قانونية.

أما فيما يتعلق بأول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، فكان من قبل Martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، المعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"⁵⁰.

فهذا الأخير يركز على كيفية استغلال المعلومات المفيدة والاستفادة منها في كل القرارات التي تخص مختلف المستويات بالمؤسسة وتحقيق أهدافها والمحافظة على مركزها التنافسي، بطريقة شرعية تضمن حماية ممتلكات المؤسسة.

كما يمكن القول بأن هذا المفهوم هو نفسه الذي قدمه Emmanuel Pateyron

ومن جهة أخرى عرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى تطور مؤسسة ثم تطور بلد"⁵¹.

عرف H.Lesca الذكاء الاقتصادي على أنه "سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، و التي تجيب على وظائف المنظمة و استعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الاستراتيجية النافعة"⁵².

⁴⁹ إلياس العبادي، حمزة ضويفي، *الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة*، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص 3.

⁵⁰ *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport du Commissariat général du plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994, p11.

⁵¹ مسعود ديلمي، *الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية*، جريدة القدس، العدد 6061، نوفمبر 2008.

تعريف L'AFDIE : Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique « الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى قرار ناجح والعمل على خلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة »⁵³.

عرف Jakobiak الذكاء الاقتصادي على أنه: "أداة هجومية تستخدمها المؤسسة لإدارة المعلومات وهو مفهوم أشمل من اليقظة الاستراتيجية"⁵⁴.

رابعاً: مراحل الذكاء الاقتصادي

من أجل التطرق إلى مراحل الذكاء الاقتصادي ارتأينا أن نعتمد على ما جاء به الكاتب الشهير Jean Luis Levet في كتابه IE et l'économie de la connaissance حيث كان يعتبر بأن الذكاء الاقتصادي هو سيورة لخلق المعرفة واستغلالها، هذه السيورة التي تمر بمجموعة من المراحل كما تطرق إليها العديد من المفكرين، حيث مرت عملية الذكاء الاقتصادي بالمرحل الآتية:

المرحلة الأولى: 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.

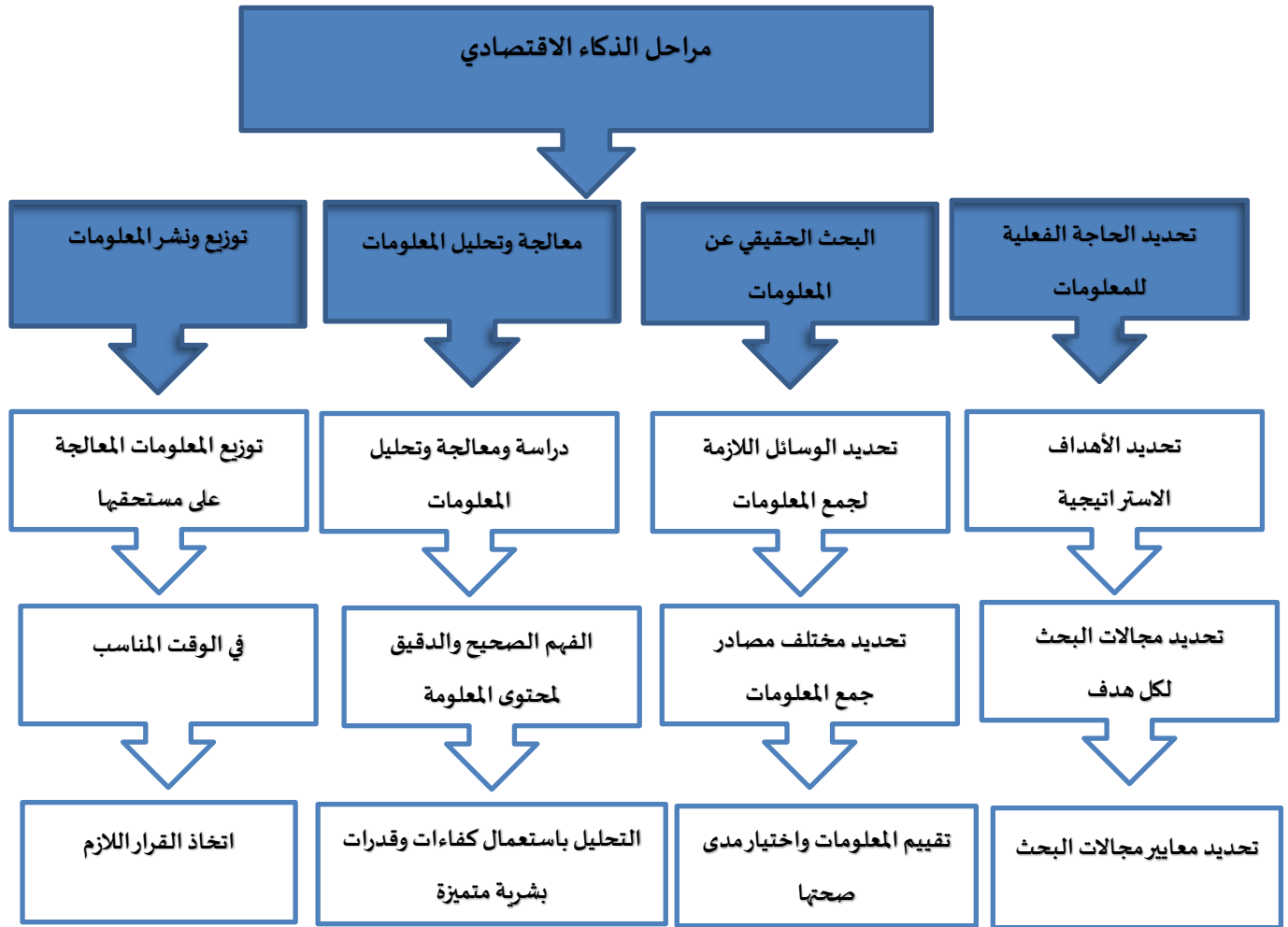
وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

⁵² Hembert Lesca, **la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2004, p 65

⁵³ Alain Juillet, **modèle d'intelligence économique**, édition economica , Paris, 2004, p4

⁵⁴ نبيل كنوش، مصطفى طويطي، التحليل العملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 03، 2020، ص 84.

الشكل رقم (09): مراحل الذكاء الاقتصادي



المصدر: أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص - دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 120.

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ بأن الذكاء الاقتصادي يمر بمجموعة من المراحل الأساسية:

1. المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلومات

من خلال هذه المرحلة نلاحظ بأن المؤسسة ستعاني من مشكل توفر المعلومات بكميات كبيرة حيث تشكل لها عبء تتجلى أكثر في مساهمة حقيقية في صنع القرار، وللتقليل من هذه المخاطر والخسائر المرتبطة بالوقت، فإنه من الضروري على المؤسسة تحديد بالضبط ما تحتاجه من معلومات. وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات من المعلومات لا بد أن يشمل تحديد القضايا طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، كون المؤسسة تعيش

في ظل بيئة متغيرة ومتذبذبة وغير مستقرة بات لزاما عليها توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لما لها من تأثير على الموقع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة.

2. المرحلة الثانية: البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة

نقصد بالبحث الحقيقي عن المعلومات العمل على تحديد الوسائل اللازمة لجمع المعلومات من مصادرها السليمة حيث أن جودة وموثوقية هذه المعلومات التي تم جمعها تعتمد على مساهمتها في تحقيق القيمة المضافة لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

في هذه المرحلة فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تشمل الموظفين الذين هم على علم بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي تفعل من خلال تبادل المعلومات بين الموظفين سواء داخليا أو خارجيا، كما يتوجب على صاحب المؤسسة ضمان الحفاظ على سرية أبحاثه.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة معالجة وتحليل المعلومات

إن هذه المرحلة تركز أساسا على كيفية تحليل المعلومات ومعالجة المعلومات المنتقاة والمعوّل الاستفادة منها لبلوغ أهداف المؤسسة، وتزويد صانعي القرار بالمعلومات ذات الصلة.

وبما أن عملية التحليل هي خطوة جد مهمة في عملية الذكاء الاقتصادي، فهي يعتبر الأكثر صعوبة وعليه فإن عملية تحليل المعلومات باستعمال كفاءات وقدرات بشرية متميزة في الأغلب يشتمل على مرحلتين أساسيتين هما: التحقق من صحة وسلامة المعلومات، وتحليل المعلومات وتحويلها إلى قيمة مضافة.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة نشر وتوزيع المعلومات من أجل اتخاذ القرار

هذه المرحلة تعتبر آخر مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وأهمها، لأن كل المراحل السابقة المتعلقة بتحديد، جمع ومعالجة المعلومة تكون دون جدوى إذا لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون لها أية فائدة أو قيمة إلا إذا تمت الاستفادة منها في الوقت المناسب ومن الشخص المناسب، لأن هذه المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد منها⁵⁵.

⁵⁵ B.Martinet (2001), *L'intelligence économique*, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris, P 75

خامسا: إدماج الذكاء الاقتصادي في هيكل المؤسسة

إن الذكاء الاقتصادي يظهر في العديد من المستويات الإدارية في المؤسسة، قد يكون مدمجا مع بعض الوظائف وقد يكون نشاطا مستقلا بحد ذاته كوحدة إدارية، وهذا ما سنحاول استعراضه فيما يلي⁵⁶:

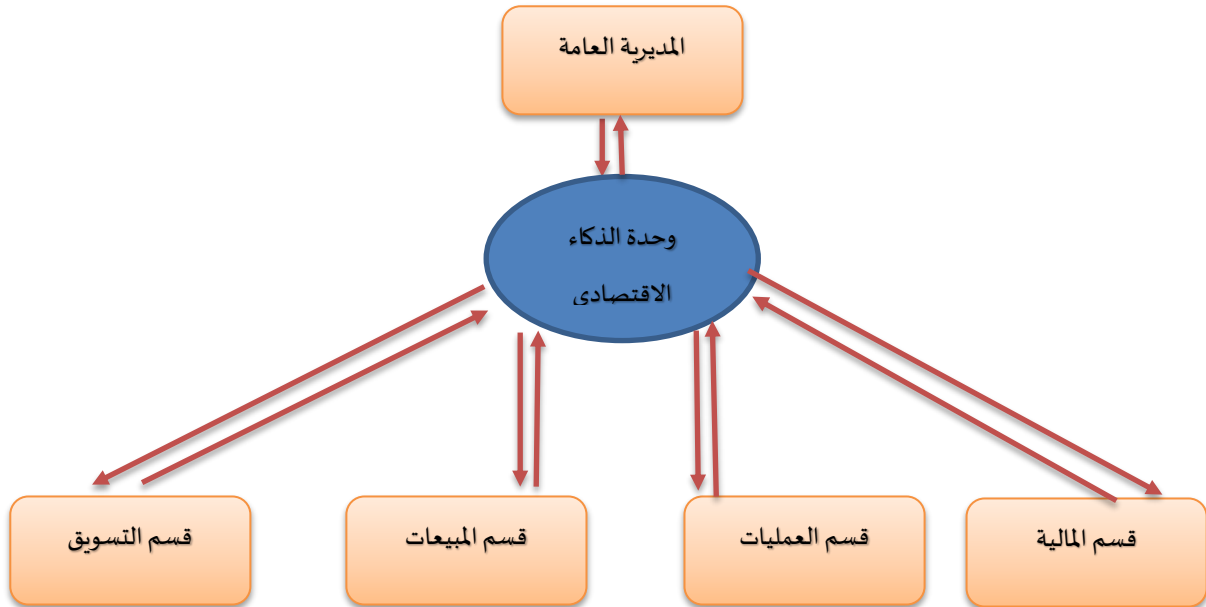
الحالة الأولى وجود فريق مكرس للذكاء الاقتصادي في المؤسسة: يتوافق هذا الخيار عادة مع المؤسسات ذات الموارد البشرية والمالية الكبيرة، حيث يتألف فريق الذكاء الاقتصادي في هذه الحالة من أمناء المكتبات والباحثين والمحليين ومهنيي المعلومات، وتتمثل مهمة هذا الفريق في تدعيم وتعزيز الصندوق الوثائقي للمؤسسة، والإجابة على الاستفسارات الحالية، وإعداد مستندات أو وثائق لمراقبة كل من المنافسة، الأسواق... الخ.

الحالة الثانية وظيفة (نشاطات) الذكاء الاقتصادي مقسمة على الوظائف: في الهياكل التنظيمية الصغيرة التي لا يوجد فيها فريق مخصص للذكاء الاقتصادي، ونظرا لقلة الإمكانيات والموارد، يتم توزيع وظيفة أو نشاطات الذكاء الاقتصادي بين العديد من الأشخاص الذين يتولون أيضًا مهام ومسؤوليات وظيفية أخرى داخل المؤسسة، حيث يتم تعيين واحد من بين هؤلاء المسؤولين كمنشط يتولى مهام ونشاطات الذكاء الاقتصادي للوحدة الإدارية المعنية، وفيما يلي نبين مختلف الأشكال التنظيمية التي قد يتخذها الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة:

1. **حالة تموقع الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة للمؤسسة:** يتجسد ذلك من خلال الشكل الموالي:

⁵⁶ Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens , Paris , Novembre 2006, P33 .

الشكل رقم (10): مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة للمؤسسة

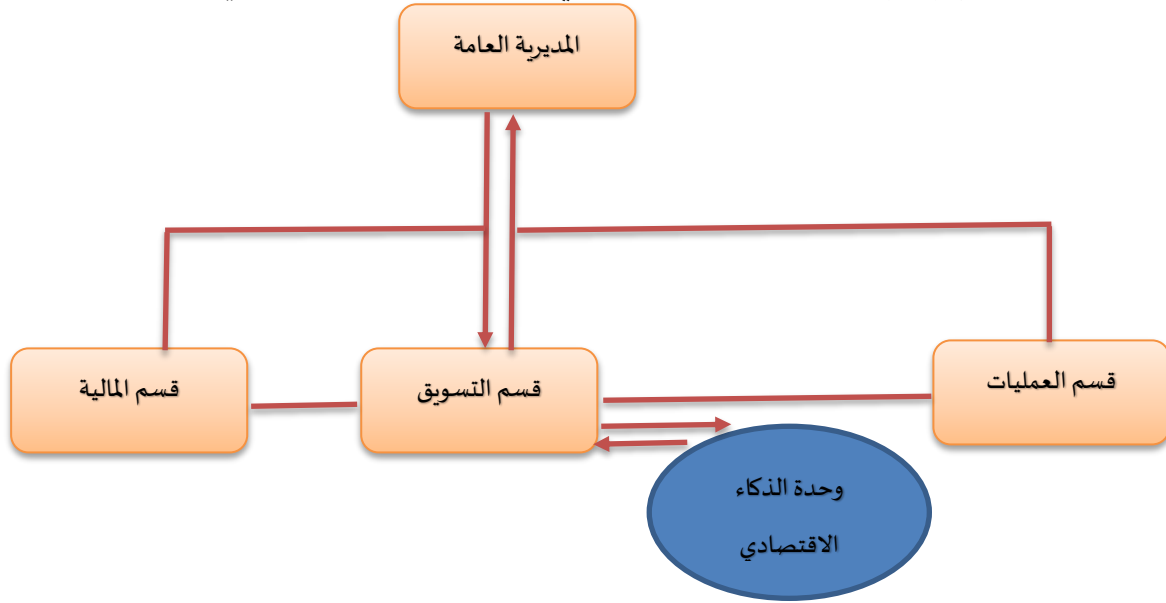


Source : Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** , Paris , Novembre 2006, P33 .

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول بأن نشاط الذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف وظائف المؤسسة والإدارة العامة أي التعامل يكون بصفة مباشرة بحيث نجد أن وحدة الذكاء الاقتصادي تقوم لوحدها بجمع وتحليل ونشر المعلومات وتقديمها لمدراء الأقسام بمستوياتهم، ومساعدة الإدارة العامة على رسم أهدافها الاستراتيجية من خلال تقديمها للمعلومات الضرورية التي تساعد متخذي القرار على اختيار أفضل البدائل وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة.

2. حالة تموقع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية: يتجسد ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية للمؤسسة

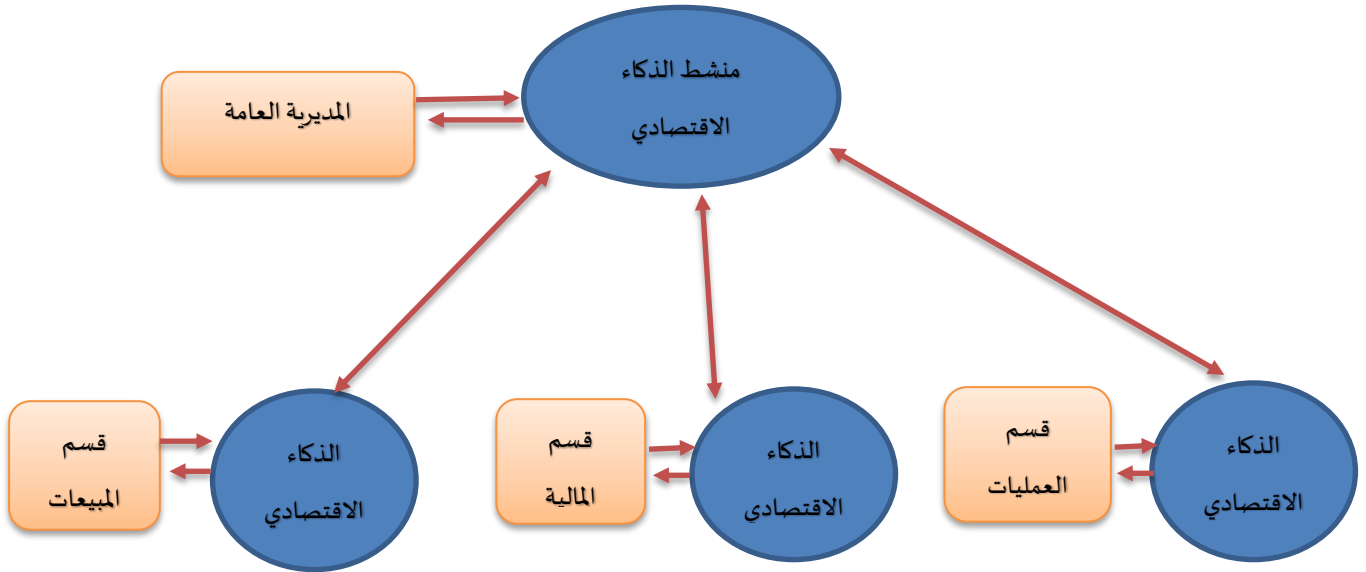


Source : Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** , Paris , Novembre 2006, P33 .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن الذكاء الاقتصادي له علاقة مباشرة مع مصلحة التسويق لاعتبارها العصب الرئيسي للمؤسسة والرابط بينهما وبين العميل، كما أن قسم التسويق له علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف وظائف المؤسسة الأخرى، حيث نجد أن هذه الحالة تعكس الطبيعة التجارية للمؤسسة التي تهتم بالمعلومات حول المنتجات التي تقدمها للسوق أو المنتجات البديلة التي تريد إدخالها للسوق لمواجهة المنافسين (الذكاء التسويقي).

3. حالة تموقع مصلحة الذكاء الاقتصادي مقسمة إلى كل وحدة عملياتية: يتجسد ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): مصلحة الذكاء الاقتصادي مقسمة إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملياتية بالمؤسسة



Source : Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** , Paris , Novembre 2006, P 34.

من خلال الشكل نلاحظ أن في هذه الحالة يظهر لنا أن مصلحة الذكاء الاقتصادي مقسمة إلى كل وحدة عملياتية أي يمكن أن نطلق عليه بالذكاء العملياتي حيث أنه لكل قسم وحدة ذكاء اقتصادي خاص به التي يمكن إبرازها كالآتي⁵⁷:

1. وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم المبيعات: هدفها الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها وطريقة دفع قيمة المبيعات وطرق شحن الأصناف المباعة وتكاليف الشحن والتأمين وحسابات العملاء وديونهم.

⁵⁷ أحمد بوريش، مرجع سابق، ص 153.

2. وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم المالية :هدفها جمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالميزانيات التقديرية الحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.

3. وحدة الذكاء الاقتصادي الخاصة بقسم العمليات :هدفها هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات العمليات الانتاجية ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والإصلاح ووضع مواصفات العملية الإنتاجية

سادسا: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي.

من خلال البحث في الأدبيات التي تناولت الذكاء الاقتصادي، تتولد لدى القارئ فكرة مفادها أن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لممارسة اليقظة الاستراتيجية، وظهر بعد فترة من ظهور اليقظة الاستراتيجية، لكن مع ذلك فالمصطلحان يستخدمان في الوقت نفسه. ولتحديد الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي لدينا وجهتي نظر على النحو التالي⁵⁸:

وجهة النظر الأولى: هناك من يعتبر أن الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية مصطلحان لنفس المعنى تقريباً، فكلاهما يركز على البحث، المعالجة تفسير أو خلق معنى، وتوزيع (نشر) المعلومات بهدف استغلالها، والاختلاف يكمن فقط في أن اليقظة الاستراتيجية مصطلح جزئي *microéconomique*؛ كثير التداول وممارسة بين المؤسسات، وتوزيع المعلومات يكون على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه. بينما الذكاء الاقتصادي هو مصطلح كلي *macroéconomique*؛ يعكس الاقتصاد الوطني ككل، تقوم به هيئات تابعة للدولة في سبيل مساعدة كل المؤسسات -دون استثناء أو تخصيص للحصول على المعلومات واستخدامها في تحسين أدائها.

بينما الذكاء الاقتصادي يمكن أن يعرف كمجموعة من الإجراءات المنسقة من بحث، معالجة، وتوزيع، لأجل الاستغلال، لمعلومات تفيد الأعوان الاقتصاديين. وتنفذ هذه الإجراءات بطريقة قانونية مع كل ضمانات الحماية اللازمة للمحافظة على ثقافة المؤسسات، مع تحقيق أفضل تكلفة وأقل وقت فهو مفهوم

⁵⁸ ضياء الدين زوار، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 12-13.

عام وشامل، يكون على مستوى وطني وليس فقط على مستوى المؤسسة، يستدعي القيام بأعمال متعددة، منسقة وتعاونية من خلالها يتم إعلام، تحفيز وتعبئة مختلف الأعوان الاقتصاديين. بينما يتم تنفيذ أعمال اليقظة على مستوى المؤسسة، أين الاستراتيجية تخص فقط المؤسسة

وجهة النظر الثانية: وهناك من ينظر للذكاء الاقتصادي على أنه مظهر من مظاهر تطور ممارسة اليقظة الاستراتيجية، جاء ليقضي على عيوب اليقظة الاستراتيجية. ومن عيوبها أنها مجموعة أنشطة مستقلة: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية، يقظة بيئية...، وكل نشاط من هذه الأنشطة يعمل ضمن نطاق خاص به، في كثير من الأحيان دون تنسيق وخارج الشبكات النظامية لتبادل المعلومات مع الوحدات الأخرى. بالمقابل، الذكاء الاقتصادي يدمج مكونات اليقظة الاستراتيجية في عملية واحدة ويحرص على التنسيق أكثر بين المختصين، وإلى إيجاد آليات لتبادل المعلومات، حمايتها وتقادي تكررها.

من خلال كل هذه التداخلات التي تظهر بين المصطلحين فإننا نستنتج ما يلي:

- يتضح لنا أكثر أن الذكاء الاقتصادي يتميز بالبعد الدولي باعتباره وسيلة لتحقيق المنافسة دوليًا فيما أن اليقظة الاستراتيجية فان مختلف نتائجها هي معطيات لانطلاقة أو سيورة الذكاء الاقتصادي.
- كلمة الذكاء الاقتصادي تتعدى مصطلح اليقظة لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك قصد استراتيجي وتكتيكي مع إرادة الحوار بين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الاقتصادية، حيث تطور اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية وذلك من خلال ما تطرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذات تطور تكنولوجي عالي والعمل على تحقيق تنافسية في الخارج أي الأسواق الخارجية، ومن خلال محاولة المؤسسة لتطبيق اليقظة التنافسية فهي تحتاج إلى اللجوء إلى ما يسمى بالذكاء الاقتصادي.
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد مركبات الذكاء الاقتصادي حيث أن هذا الأخير يتميز بخبرة وله مكانة في عدد كبير من المؤسسات، يتعزز دوره من خلال الحصول على جميع المعطيات الحديثة من الانترنت والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات التي أعطت دفع قوي لجمع ومعالجة المعلومات، وكذا النشر السريع لها داخل مختلف أجزاء المؤسسة ولمختلف العمال في أي مستوى كانوا وفي أي مكان داخل أو خارج المؤسسة، كما أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يرتبط ارتباطا وثيقا بالعديد من العلوم كالمناجمنت، المعارف، إدارة المعرفة.... إلخ

- الذكاء الاقتصادي أكثر بعد وشمولية من اليقظة، حيث يعتبر الذكاء وظيفة قادرة على طرح والإجابة عن أسئلة غير متوقعة ومخترعة من طرف شخص أو أكثر وهذا يمثل في دورة "سؤال-جواب" أو "أسئلة-أجوبة وهذه الأخيرة تمكن من خلق معارف والاهتمام باقتصاد المعرفة.
- إن للذكاء الاقتصادي مجموعة من الخصائص التي تميزه عن اليقظة، حيث يعتبره العديد من المفكرين على أنه بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والمتيقظة لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة والبحث.

المحور الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.

المحور الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.

الهدف العام

يهدف هذا المحور إلى إلمام الطالب بأساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية.

محتوى المحور

□ المحور الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية

أولاً: نشأة، مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

رابعاً: الأنواع المؤثرة على الميزة التنافسية.

خامساً: مصادر الميزة التنافسية.

سادساً: الاستراتيجيات التنافسية.

سابعاً: أسس بناء الميزة التنافسية

ثامناً: دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية.

أولاً: نشأة، مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها

إن موضوع التنافسية يعد من بين المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين والباحثين والممارسين لإدارة الأعمال، حيث يوفر لهؤلاء الإطار المفاهيمي أو النظري والإطار التطبيقي أو العملي أيضاً لكيفية مواجهة المؤسسات المنافسة والتغلب على المنافسين الأقوياء، والبقاء في علم الاقتصاد والأعمال.

1. نشأة الميزة التنافسية: لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية في مجال الاقتصاد والأعمال منذ زمن بعيد مع ظهور أبحاث وأعمال المفكر الاقتصادي دافيد ريكاردو خلال عشرية الثلاثينيات من القرن الماضي، حتى ظهور مصطلح أو مفهوم الميزة التنافسية سنة 1939 من طرف الفكر الاقتصادي شامبرلين chamberlin، وحسب مايكل بورتر M. Porter فإن الميزة التنافسية تنشأ عندما تكتشف المؤسسة طرقاً جديدة لإشباع حاجيات العملاء، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تجسيد ذلك على أرض الواقع وتكون أكثر فعالية من طرف المؤسسات المنافسة أي بمجرد استحداث ابتكار بمعناه الواسع، أما فيليب كوتلر فيؤكد أنها ميزة على المنافسين تكتسبها المؤسسة من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما بواسطة أسعار أقل أو تقديم منافع أكبر تبرر السعر الأعلى.

وقد بدأ الاهتمام أكثر بفكرة أو موضوع الميزة التنافسية وزاد في الانتشار والتوسع خلال حقبة الثمانينيات من القرن الماضي تحت تأثير كتابات وأبحاث الكثر المكرين وعلى رأسهم المفكر الكبير مايكل بورتر M. Porter خاصة من خلال كتاباته وأبحاثه ومنها l'avantage concurrentiel والذي صدر سنة 1985 ولاستراتيجيته العامة التي تمكن من اكتساب ميزة تنافسية في سوق معين.

2. مفهوم الميزة التنافسية: لقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في كل من مجالات الاقتصاد، إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وقد ظهر وتبلور هذا المفهوم بشكل واضح مع ظهور كتابات M Porter الخاصة بالاستراتيجيات التنافسية، حيث أشار إلى أن العامل الأهم والمحددة لنجاح المؤسسات هو المركز التنافسي للمؤسسة في الصناعة التي تعمل فيها⁵⁹.

59 - شاكور التميمي؛ إبداع الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

وحسب الخبير الاستراتيجي H Igor Ansoff الذي يعرفها على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية (منتج - سوق) متجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة بالمنتج القابل للتسويق والذي يمنح المؤسسة وضعية تنافسية قوية"⁶⁰.

والملاحظ من هذا التعريف هو أنه يشتمل على فكرة أساسية والتي قد ذكرت من طرف العديد من الباحثين وفي أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الميزة التنافسية، وهي تلك التي تتعلق في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تؤدي إلى أداء اقتصادي متفوق عليهم.

أما شارل هيل و جاريث جونز فقد قالوا: " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"⁶¹.

هذا التعريف هو الآخر يركز 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 نسبيا.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيمة للعملاء تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويقيم تفوقها من وجهة نظر عملائها، نتيجة لما يحصلون عليه من منافع مقارنة بالمنتجات المنافسة"⁶².

وقد عرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها "إضافة قيمة للعملاء من خلال الكفاءة في العملية الانتاجية، أو من خلال عرض منتجات أو خدمات متميزة عن المنافسين". وأن هذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فارق في السعر لصالح العملاء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بتكاليف المؤسسات المنافسة، أو زيادة القيمة المدركة من طرف العملاء وتعويض الفارق في الأسعار من خلال تمييز المنتجات، ولهذا فالميزة التنافسية هي عبارة عن القيمة التي تضيفها المؤسسة لعملائها.

⁶⁰ - Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

⁶¹ - شارل هيل و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 183.

⁶² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر، 2001، ص: 104.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

بينما يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز بالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى"⁶³.

في حين يعرفها كل من Thompson & Strickland بأنها "شيء ما تفعله المنظمة جيداً مقارنة بمنافسيها وهي ترتبط بوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المنظمة"⁶⁴.

ويعرفها S. Kotha & D. Orne على أنها "مركز فريد يحققه المنظمة لنفسها عبر فترة من الزمن في مواجهة منافسيها، وأن هذا المركز الفريد ناتج عن تلاحم التميز والتكلفة والأداء أو العمل في قطاع سوقي محصن"⁶⁵.

ومن هذا كله يمكن القول بأن الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية هي مفهوم استراتيجي شامل يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة لمواجهة المؤسسات المنافسة في السوق، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص متميزة أو متفردة عن غيرها، وهذا ما يعمل على إرضاء العملاء أو المستهلكين، ويزيد من استعدادهم لدفع مبالغ أو أسعار أكبر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. ولهذا فإن تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة يعتبر من بين أهدافها الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه، من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ضمن مختلف استراتيجيات، أنشطة، عمليات المؤسسة وأنظمتها، بما يؤدي حتما الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

⁶³ - نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003 ص21.

⁶⁴ - وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الاعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 2001 ، ص98.

⁶⁵ - S. Kotha & D. Orne, General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, p: 211.

3 خصائص الميزة التنافسية: إن امتلاك المؤسسة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص حتى تتحول إلى ميزة تنافسية، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي⁶⁶:

- أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة،
- يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين،
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة،
- الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للعملاء أو في كلاهما معاً،
- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وسعيهم للشراء منها،
- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.
- من خلال جملة هاته الخصائص نلاحظ تطابق إلى حد كبير بين خصائص الميزة التنافسية وخصائص الممارسات الأفضل التي يجب أن تكون نسبية، وتحقق التفوق على المؤسسات المنافسة، وتعتمد على الإمكانات الداخلية للمؤسسة وتنعكس على كفاءة أداءها الكلي بالشكل الذي يدركه العملاء والذي لا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة وسرعة.

كما قد أشار الاستاذ نجم عبود نجم إلى مجموعة أخرى من الخصائص والتي تتمثل في⁶⁷ :

- تشتت من رغبات وحاجات الزبون،
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال،
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة،
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين،
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة،
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية على أنها تعمل على ما يلي:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين،

⁶⁶ مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة حلب ، 2013، ص 65-66.

⁶⁷ نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء 1، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001 ص 27.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها،
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما،
- يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها،
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.

يشير مايكل بورتر M Porter إلى أن هناك نوعين أو شكلين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات وهما الريادة بالتكلفة والتميز، ولهذا يمكن للمؤسسة التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز منتجاتها.

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المؤسسات المنافسة⁶⁸. وهذا يعني أن المؤسسة تحقق ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أقل من تلك المحققة لدى منافسيها.

ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المؤسسات المنافسة لها، يجب عليها معرفة العوامل المحركة أو المتحركة في التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموذج وهذا ما سنحاول توضيحه في فيما يلي⁶⁹:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى التخفيض من تكاليف إنتاج منتجاتها عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات والتوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى تملك أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، حيث أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى. ولهذا يتعين على هاته

⁶⁸ - M. Porter, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, P.97.

⁶⁹ - M. Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD, 1998 . P 129-136.

المؤسسة، المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين في المؤسسة على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين مختلف الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في مجال التكاليف ويعزز من قدرتها التنافسية.

- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود منها إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال إمكانيات المؤسسة المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الإجراءات:** في الغالب تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة ارتجالية وسريعة، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم أو تقدير هذه الإجراءات، ولكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، بالإضافة إلى ذلك فهي تكلف أكثر من المعتاد. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- **مراقبة تموضع الأنشطة:** هذا التموضع يخص إما الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن لذلك تأثيراً مهماً للغاية على عدة عناصر ولعل من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة الرزنامة:** "إن المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوو خبرة ودراية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بالتغير التكنولوجي السريع فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل، وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع المعني.

2. ميزة التميز: يمكن للمؤسسة أن تتميز عن المؤسسات المنافسة لها عندما تكون قادرة على الحياة على خصائص فريدة من نوعها تجعل العملاء يتعلقون بمنتجاتها⁷⁰، وهذا يعني أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متفرداً من الصعب تقليده، سواء عن طريق المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية... إلخ. من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العملاء.

وحتى تتمكن المؤسسة من حياة أو امتلاك هذه الميزة يجب عليها الاعتماد على اكتساب عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد فيها مقارنة بالمؤسسات المنافسة يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، المتوقع، الإلحاق، التعلم وآثاره، التكامل، الحجم⁷¹.

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة يمكن أن تمثل عاملاً مهماً لتفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة مستخدمي النشاط، والمعلومات التي تستعمل في مراقبة النشاط).
- **الروابط:** إن الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة يمكن أن تمثل مصدراً لتفرد المؤسسة عن غيرها، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن أيضاً تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين وتقليص الفترة الزمنية لتطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
- **الرزنامة:** إن التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطاً معيناً قد يرتبط هو الآخر بخاصة تفرد المؤسسة عن غيرها، وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة التي سبقت غيرها من المؤسسات في استعمال صورة معينة لمنتج ما يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وعلى العكس تماماً فإن هناك بعض القطاعات التي يكون فيها الدخول المتأخر ذو جدوى لأنه يمكن المؤسسة من استعمال تكنولوجيا أكثر حداثة وتطوراً.
- **المتوقع:** إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حياة عوامل التميز والتفرد.

⁷⁰ - M.Porter, op cit , P.119.

⁷¹ - ibid, P 152-162

- **الإلحاق:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة . كما يمكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- **التعلم وآثاره:** من الممكن أن تتجم خاصية التفرد لنشاط معين في المؤسسة، عندما يمارس هذا التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر، ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم حيازته امتلاكه من طرف المؤسسة وبشكل كامل أو شامل، كفيل بأن يقود المؤسسة إلى تميز متواصل .
- **التكامل:** من أجل تحقيق المؤسسة للتميز أو التفرد قد تلجأ إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو الموزعين مما يتيح لها القيام بعاته الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير للمؤسسة إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة عن غيرها ممن المؤسسات، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، و في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز .
- ولهذا فإنه لتحقيق ميزة التميز فإنه يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل، ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، إذ يمكن اعتبار التعلم بوصفه العامل الأكثر أهمية، وأن امتلاكه يؤدي إلى استمرار التميز.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها:

1. أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث تعمل على توفير الظروف أو البيئة التنافسية الملائمة من تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد واستخدامها مع تشجيع ملكة الابتكار والابداع بما يشجع ويساعد على تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء وبمستوى ونوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستويات معيشة المستهلكين⁷².

⁷² - رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل العدد 20 ديسمبر 2007، ص، 6.

كما أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعد هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه في ظل المنافسة الشديدة للمناخ الاقتصادي، وأنه بامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية تصبح قادرة على الاستجابة لحاجات المستهلك وخلق القيمة التي يرغب في الحصول عليها من منتجات وخدمات المؤسسة، كالجودة العالية والسعر المنخفض وبالتالي فهي تعد بمثابة استثمار لمجموعة من الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف خلق قيمة للعملاء لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم والتميز عن بقية المؤسسات المنافسة. حيث أشار مايكل بورتر إلى أن الميزة التنافسية تنشأ من قدرة المؤسسة على تحقيق ما يرغب فيه العملاء، وذلك إما بالسعر المنخفض أو بتقديم منافع وقيم متميزة في المنتجات أو الخدمات مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

وعلى العموم تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي⁷³:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم،
- تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية،
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

2. مؤشرات قياس الميزة التنافسية

إن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية و الحصة السوقية، وفيما يلي تفصيل ذلك⁷⁴:

- **الربحية:** يمكن تعريف الربحية على أنها "مقياس يستخدم لتقييم أداء المؤسسات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، والتي يمكن تعظيم هاته الربحية عن طريق تحسين المؤسسة لاستثماراتها واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال أفضل للموارد"⁷⁵. إذ تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة

⁷³ سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 07.

⁷⁴ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021، ص 234-236.

⁷⁵ محمد فوزي عبد العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية علة قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2009، ص 46.

على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

- **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المؤسسة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

- **الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية أو المادية مثل الأطنان (أو الأعداد من الوحدات) تلفزيونات مثال (فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة).

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو الى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

- **الحصة من السوق:** تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء. وتعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المؤسسة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تعتبر تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة ويتوقف ذلك على الظروف التي تنشط فيها هذه الأخيرة. إذ يستخدم مقياس الحصة السوقية وذلك للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذ المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين⁷⁶.

⁷⁶ محمد فوزي عبد العتوم، مرجع سابق، ص46.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية.

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في **المهارات المتميزة** (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) و**الموارد المتميزة** (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد **الكفاءات والمعرفة والجودة** أحد مصادرها الأساسية.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية والتي تتمثل في⁷⁷:

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما دعى المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

⁷⁷ سملاي يحضية و. سعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نوفمبر، 2005، ص 36.

خامسا: الاستراتيجيات التنافسية:

لقد حدد مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات يمكن للمؤسسات استخدامها أو تبنيها للشروع في المنافسة. ومن الممكن تطبيقها على كافة مؤسسات الأعمال، سواء كانت هذه المؤسسات إنتاجية أو خدمية. وقد أطلق على هذه الاستراتيجيات اسم **الاستراتيجيات العامة**، وتتضمن استراتيجية زيادة التكاليف، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز. وقد ابتكرت هذه الاستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وخلقها⁷⁸.

وذكر مايكل بورتر نموذج استراتيجيات التنافسية هاته على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، على الرغم من أن كثيرين من الباحثين قدموا نماذج مختلفة للاستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر جاذبية وأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة عن السؤالين التاليين⁷⁹:

- ما الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق تميز عن منافسيها (بمعنى تحقيقها ميزة تنافسية)؟ وفي إطار الإجابة عن هذا السؤال يرى نموذج بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين أساسيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، هما⁸⁰:

- استراتيجية تكاليف أقل: أي التركيز على تصميم ونتاج وتسويق سلع أو خدمات بكفاءة أعلى من المنافسين، وبسعر أقل .

- استراتيجية التمايز: وتركز على توفير منتج أو خدمة بنوعية وخصائص وخدمات تتميز على ما يقدمه منافسوها، أي بجودة عالية.

- ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المؤسسة، والذي يسمى المدى التنافسي Scope Competitive ؟

أي هل ذلك المدى ضيق ومحصور بجزء ضيق من السوق، أو هو مدى وجزء عريض من السوق؟

وفي إطار الإجابة عن هذين السؤالين، بمعنى تحديد البعدين أعلاه، وهما **الميزة التنافسية والمدى التنافسي**، ووفقا لنموذج م. بورتر يتم تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية وهي⁸¹:

⁷⁸ - على الرابط الإلكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki/> ميزة تنافسية

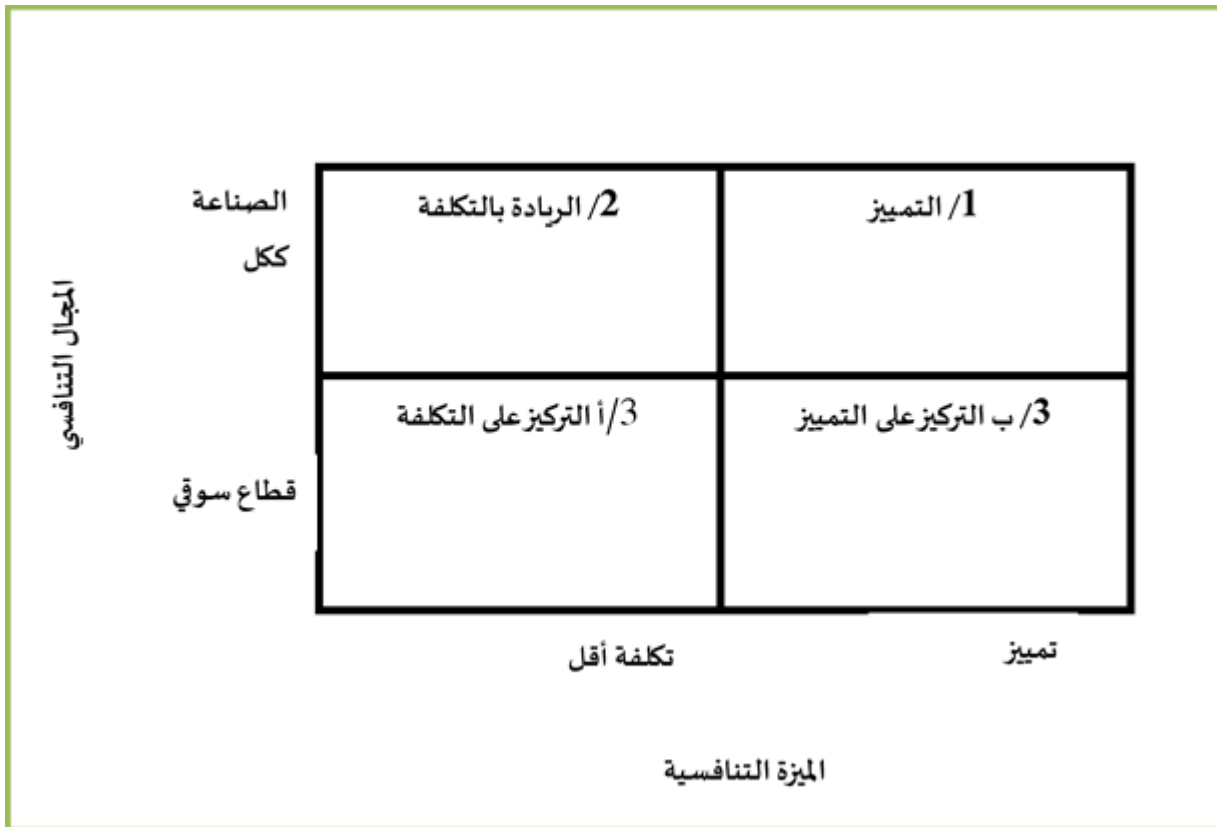
⁷⁹ عبد الباري أبراهيم دره ونصر محمد سعود جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، محنى نظري وتطبيقي، كتاب إلكتروني 2014-ص158.

⁸⁰ نفس المرجع، ص159.

⁸¹ نفس المرجع، ص159 وما بعدها.

استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز وعموما يشتمل جوهر عملية تطوير الاستراتيجية على مستوى الصناعة على ثلاثة خيارات أساسية، هي: تميز المنتج، وتجزئة السوق، والكفاءة المتميزة، وفي كل واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة يتم أخذ هذه الخيارات الثلاثة بعين الاعتبار. الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (13): الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source : Porter Me, **Competitive advantage– Creating and Sustaining Superior Performance**, The free press, New york, 1985, p 12.

ومنه فإن هذا الشكل أعلاه يتضمن ثلاثة استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباع أي منها، وفقا لحالة أو وضعية المؤسسة واستنادا للبعدين الأساسيين لهذه الاستراتيجيات، السابق الإشارة إليهما في الشكل وهما: الميزة التنافسية والمدى أو النطاق التنافسي، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

1. استراتيجية قيادة التكلفة (الريادة في التكلفة) : لقد احتلت هاته الاستراتيجية مكانة كبيرة من اهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات من القرن الماضي تزامنا مع ظهور منحني الخبرة، وحسب هاته الاستراتيجية فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفّض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من السعر الذي يبيع به المنافسين، وهذا ما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية كبيرة وتحقيق قدر كبير من الربح، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة نتيجة انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها⁸²:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن،
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه،
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة الثمن،
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج،
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

وتعمل هاته استراتيجية على جذب للعملاء من خلال تقديم سلع أو خدمات بأقل الأسعار عن أسعار المنافسين، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما يكون هناك سوق إنتاج كبيرة وواسعة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف و قائمة تسهيلات كفؤة ، وإحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة، وضغط التكاليف في المجالات المساعدة كالبحث والتطوير والترويج وقوة البيع، وتجنب الزبائن الهامشيين، و هي من الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف، و أن هذه الاستراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على المساومة مع الموردين، نظرا لكبر حجم صفقات الشراء، كما أنها تساعد في وضع عراقيل أمام المنافسين الجدد وهي مناسبة بشكل أساسي للمؤسسات التي تخدم سوق عريضة وواسعة وتتبنى استراتيجية تخفيض التكاليف.

وتستند هذه الاستراتيجية، بشكل أساسي إلى تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلعا أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك: تحقيق مستوى عال من مستوى الأرباح،

⁸² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 200.

والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، والاستحواذ على حصة تسويقية أكبر من المنافسين الآخرين.

2- استراتيجية التمييز: وتعني هذه الاستراتيجية إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على حساب ما تقدمه المؤسسات المنافسة لها، وهي استراتيجية مؤسسة تخدم سوق عريضة وواسعة وتسعى للتمايز النوعي على المنافسين، أي أنها تسعى لتمييز نفسها على المؤسسات المنافسة، من خلال خلق صورة مميزة تعرف عبر القطاع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال خلق سلعة أو خدمة موجهة لجمهور واسع وبخصائص مميزة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم أو علامة تجارية أو تكنولوجيا أو خدمة مميزة، وتنشأ استراتيجية التمييز ولاء للسلعة يسمح بتحويل التكاليف العالية إلى الزبائن أو العملاء الذين يكونون أقل اهتماماً بالسعر، وهذا ما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن المتوسط للقطاع، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير ويشكل ولاء الزبائن حاجز أمام المنافسين الجدد.

وعليه يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً ودرجة عالية من التمايز أو التمييز من خلال هذه الاستراتيجية والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين⁸³.

وهذا يمكن المؤسسة من امتلاك الميزة التنافسية عندما تكون سلع أو خدمات المؤسسة مختلفة عن سلع أو خدمات المؤسسات المنافسة، حيث نصح مايكل بورتر بجعل تلك الخدمات أو السلع جذابة لتمييزها عما يقدمه المنافسين. إذ ستحتاج المؤسسات إلى وظيفة قوية للبحث والتطوير، وإلى تصميم طريقة تفكير لخلق أفكار مبتكرة. من الممكن أن تتضمن هذه التحسينات تزويد المستهلكين بسلع وخدمات ذات جودة عالية. في حال ارتأى العملاء أن منتجاً أو خدمة ما يختلفان عن غيرهما، سيدفعون مبالغ أكبر للحصول على هذه الفوائد.

كما تحتاج المؤسسات الكبيرة التي تعتمد استراتيجية التمييز إلى الحفاظ على يقظتها الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بعمليات التطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة. وإلا فستكون عرضة للمنافسة الشديدة على عدة جبهات من قبل المنافسين الذين يعتمدون أو يتبعون استراتيجية التركيز أو التمايز في قطاعات سوقية مختلفة

3- استراتيجية التركيز: تحاول استراتيجية التركيز بشكل مثالي جعل المؤسسات تركز على عدد قليل من الأسواق المستهدفة بدلاً من استهدافها جميعاً، وعادة ما تُستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسات الأصغر

⁸³ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط 1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999، ص 160.

حجماً نظراً لاحتمال عدم امتلاكها موارد كافية أو القدرة على استهدافا للأسواق. المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية غالباً ما تركز على حاجات العملاء وكيفية تحسين منتجاتها وخدماتها. كما يمكن أن يُطلق هذه الاستراتيجية أيضاً اسم استراتيجية التجزئة، لأنها تتضمن تجزئة جغرافية، وديموغرافية، وسلوكية، وفيزيائية. عن طريق تقسيم السوق إلى أجزاء أصغر حجماً، بحيث تصبح المؤسسات قادرة على تلبية احتياجات المستهلكين. إذ يعتقد بورتر أنه عند تحديد المؤسسات المجموعات التي ستستهدفها، من المهم تحديد المنهج الذي تريد اتباعه سواء كان زيادة التكلفة أو التمييز.

فالمؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية فهي تتعامل مع سوق محدود و وضيقة، أي أنها تركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة قليلة أو بتميز كبير عن المنتجات المنافسة الأخرى، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكلفة أو التركيز على التمييز، ونظراً لمحدودية السوق، فإن بعض المؤسسات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة و التمييز معاً بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتميز كبير وجودة عالية، وفي نفس الوقت بسعر منخفض، وعلى العموم تقسم هذه الاستراتيجية إلى النوعين التاليين:

- أ. استراتيجية تركيز على التكاليف: وتركز على خدمة زبون أو جزء من سوق من خلال تخفيض الأسعار .
- ب. استراتيجية تركيز على التمايز: وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد أو زبون معين لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

وأن الاعتماد على واحدة من هذه الاستراتيجيات التنافسية ينطوي على مخاطر كثيرة، حيث إن الكثير من المؤسسات التي اعتمدتها لم تستمر في اعتمادها أو تنفيذها، ومن تلك المخاطر التي تنتج عن اعتماد هذه الاستراتيجيات نجد ما يأتي:

- صعوبة تحول المؤسسة في المستقبل إلى استراتيجية أخرى بنجاح،
- تعتمد الاستراتيجية الناجحة على طبيعة الصناعة ومدى التنشيطية Fragmentation بها، فمثلاً تصلح استراتيجية التركيز على السعر للصناعات التي تضع أعداداً كبيرة جداً من الأعمال الصغيرة (الصناعات المشظاة أو المجزأة) .
- إذا تميز القطاع بالتنافس المفرط، يصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة.

و تأخذ استراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي⁸⁴ :

- **تنمية السوق:** حيث يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي .
- **تنمية المنتج :** حيث تتم استراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجديدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة
- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بغرض الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوب عملها.

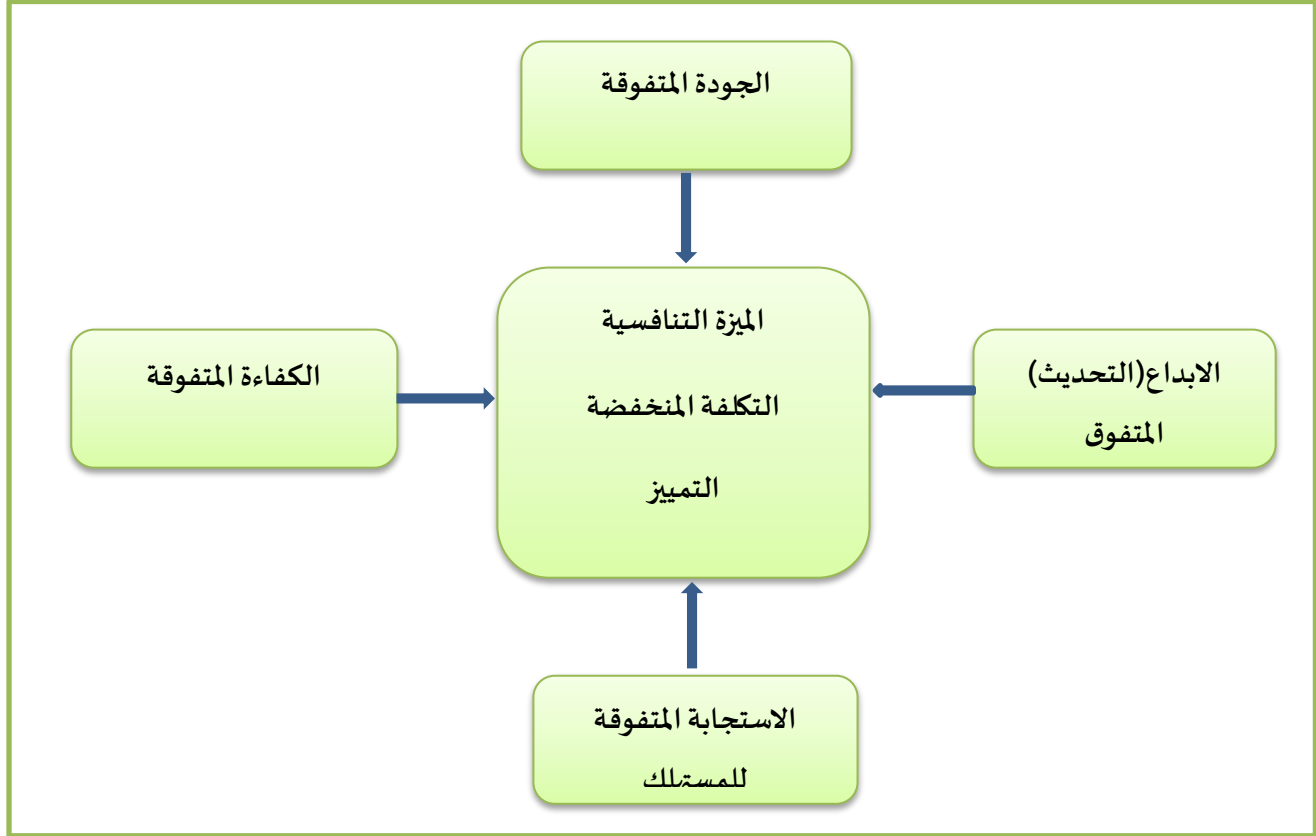
سادسا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

إن M. Porter قد تطرق من خلال أفكاره إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز بالنسبة للمؤسسة يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق وتحسين المزايا التنافسية في قطاع صناعي ما، بمعنى أن المزايا التنافسية موضوع الحديث قد تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق القيمة المتفوقة على المنافسين، وكيفية وذلك من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتجات أو الخدمات، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

وأن جملة هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية لأية مؤسسة ناجحة والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي:

⁸⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص168.

الشكل رقم(14): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204

من خلال قراءتنا لهذا الشكل يمكن القول أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من خلال تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الكفاءة المتفوقة بالنسبة للمؤسسة، الجودة المتفوقة، التحديث و التجديد أو الابداع المتفوق وأخيرا الاستجابة المتفوقة لحاجيات العملاء، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذه النقطة:

1. **الكفاءة المتفوقة:** والمقصود بالكفاءة هو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، ويمكن قياس هذه الكفاءة بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل

المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية التقليدية للإنتاج إلى مخرجات من السلع والخدمات⁸⁵. وعليه فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة فإن ذلك يعني زيادة المخرجات وانخفاض المدخلات الضرورية للإنتاج، وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية من غيرها. فالمؤسسة يمكن أن ترفع من كفاءته من خلال عوامل متعددة يمكن ان نذكر البعض منها فيما يلي⁸⁶:

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** وتتمثل في الخفض من تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها، كلما انخفضت تكاليف الوحدة الواحدة، كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج،

- **آثار التعلم:** تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة أيضا تنتج نتيجة التعلم بالممارسة كان يتعلم العامل بالممارسة والتكرار أفضل طريقة لأداء المهام، ولهذا تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام لموكله لهم،

- **تطبيق نظام التخزين الأنّي:** إذ يمكن لوظيفة إدارة المواد أن تساهم في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين الأنّي والذي يقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها واستعمالها، وبالتالي فإن الوفورات في التكاليف يتحقق نتيجة زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون،

- **استغلال المؤسسة لأنشطة البحث والتطوير:** إذ يمكن للمؤسسة استغلال هاته الأنشطة لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتجات سهلة التصنيع وغير مكلفة.

2. الجودة المتفوقة: نتيجة تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات فهذا الأمر فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار، العمل على توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات وحاجات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك هؤلاء المستهلكين، حيث أصبحت القيمة التي يريدون الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول لهم. ونقول إن المنتج أو الخدمة ذو جودة عالية عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات بعض المنتجات

⁸⁵ شارل هيل ، جاريث جونز، مرجع سابق، ص 204.

⁸⁶ نفس المرجع، ص، 260-286.

والخدمات معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات المنافسة. ولهذا فإن تأثير الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات على الميزة التنافسية ذو بعدين⁸⁷:

- أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها من وجهة نظر المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى نظير منتجاتها أو خدماتها،
- إن تأثير الجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، نتيجة مثلاً، اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج. وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتمييز منتجاتها أو خدماتها فحسب، ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضاً مما يعزز خلق القيمة لخدماتها أو المنتجات أو الخدمات.

3. الإبداع: إن الإبداع يعد من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، إذ يمنح الإبداع للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو العمليات، يمنح ميزة متفردة تفتقر إليها المؤسسات المنافسة، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها لدى عملائها، وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو تخفيض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

4. الاستجابة لحاجات العملاء: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء، كلما كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وخاصة فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة التجارية. وأن تحقيق الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء يمكن أن تتحقق من خلال ما يلي⁸⁸:

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة لها خصائص وسمات لا تتوفر في المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة المنتجات أو الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، فعلى سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات العملاء من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين تشكيلة واسعة من التصميمات، الألوان والبدايل،

⁸⁷ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص. 209.

⁸⁸ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص. 214.

- سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها،
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

سابعا: دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية.

إن تبني نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم الركائز الأساسية لدعم قواعد تنافسية المؤسسات في العصر الحديث، وذلك لما توفره من معلومات مهمة تخص كل من التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها وخاصة بيئتها التنافسية، في ظل ازدياد شدة المنافسة وسرعة التغيرات (الثقافية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية...إلخ) وهذا راجع للعولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما أن لليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة كونها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم⁸⁹.

التوقع: وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

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

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

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

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ و إنذار المؤسسة لما يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، ويمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيمة مضافة للمؤسسة بما يلي⁹⁰:

⁸⁹ نبوية عيسى، نصيرة أوبختي، اليقظة الاستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد الرابع، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 104.

- **تسمح باتخاذ أفضل القرارات:** هذا من خلال توفير معلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية حول محيط المؤسسة.
- **رصد ومراقبة واستباق التغيرات الحاصلة:** بحيث لا تتفاجئي المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، واجتماعية.
- **أداة استراتيجية هامة للتسيير:** أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- **التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية:** حيث ومن خلال المراقبة المستمرة والمتواصلة لمحيط المؤسسة فإنها تسمح لها بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتقييمها ومنه توقع الوضعية المستقبلية.
- **زيادة هوامش الربح:** تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
- **تسمح بالمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة،** كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة والمتواصلة لبيئتها.
- **تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.**
- **تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.**
- **التسيير الجيد للوقت كل نشاطاتها.**

و بالتالي من خلال ما تم ذكره نلاحظ جليا بأن هناك علاقة وطيدة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، إذ تساهم اليقظة إلى حد كبير في دعم وتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال النقاط التالية:

91:

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

90 خليفة بلصير، عبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35، ص 333

91 نبوية عيسى، نصيرة أويحي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومجابهة المنافسين.

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

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

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطوراتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا لزبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون و المتمثلة في المنفعة المكانية، والزمانية، التي تجعل المنتج، أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها و ترفع مركزها التنافسي في السوق و تضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة .

المحور الخامس: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.

المحور الخامس: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.

الهدف العام

يهدف هذا المحور إلى إلمام الطالب بواقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.

محتوى المحور

□ المحور الخامس: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

نماذج لبعض المؤسسات الجزائرية. (يتم التطرق إليها على مستوى التطبيق)

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى دراسة العديد من الحالات لمؤسسات تتبنى ممارسات كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو مؤسسات وطنية وذلك على مستوى الأعمال الموجهة في شكل دراسة حالات معمقة، وعلى سبيل الذكر نذكر مايلي:

- ممارسات الذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسات - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-.
- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري في مؤسسة إيريس.
- اليقظة الاستراتيجية في خدمة الابتكار-دراسة حالة شركة برونودت التابعة لمجموعة سيفيتال الجزائر.
- فوائد اليقظة الاستراتيجية في عملية صنع واتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.

- دراسة حالة شركة (IBM)

تمثل شركة (IBM) أحد أهم النماذج وأكثرها نضجا وتكاملا في مجال اليقظة الاستراتيجية، حيث استطاعت تحويل مفهوم "الرصد البيئي" من مجرد عملية جمع معلومات إلى منظومة فكرية متكاملة توظف الذكاء الاصطناعي، التحليل الاستباقي، والاستشراف الاستراتيجي في صناعة القرار وتعزيز الميزة التنافسية. فمنذ بداياتها كمؤسسة تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات، أدركت أن الحفاظ على موقعها الريادي في عالم سريع التغير لا يتحقق إلا عبر يقظة تكنولوجية مستمرة تراقب الاتجاهات العالمية الكبرى في الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأمن المعلومات. فقد أطلقت الشركة نظام Watson الشهير، الذي تطور لاحقا إلى منصة (Watsonx (2023، كمحور رئيسي لليقظة التقنية الذكية، حيث تحلل المنصة ملايين البيانات من مصادر مختلفة لاستخلاص الأنماط المستقبلية وتقديم توصيات استراتيجية دقيقة. ومن خلال هذا النظام، أصبحت IBM قادرة على تحويل المعرفة التقنية إلى رأسمال استشرافي يمكنها من توجيه قراراتها الاستثمارية ومبادراتها البحثية.

أما من الناحية التطبيقية، فقد تجاوزت اليقظة في IBM حدود المختبرات، لتتحول إلى ممارسة تنظيمية يومية داخل جميع وحدات الشركة، فعبر وحدات التحليل الاستراتيجي ومراكز الابتكار المفتوحة، تعمل IBM على تطوير تقارير دورية تحت عنوان "الرهانات الكبرى"، وهي تقارير ترصد التحولات العالمية في مجالات كالذكاء الاصطناعي التوليدي، البلوكشين، والحوسبة الكمية، وتحولها إلى فرص تجارية ملموسة. هذه العملية لا تقوم فقط على تحليل البيانات، بل على فهم عميق للبيئة الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل يقظة IBM ذات طابع شمولي واستباقي في آن واحد.

بالإضافة الى ذلك تساهم اليقظة التكنولوجية والاستراتيجية في IBM في تعزيز الميزة التنافسية عبر ما يمكن تسميته بـ "الابتكار المتقاطع"، أي تحويل التقدم التقني إلى خدمات استشارية ومنهجيات عمل موجهة للعملاء. فبدل الاكتفاء ببيع البرمجيات، أصبحت الشركة تباع "حلولاً ذكية" تجمع بين المنتج والخبرة، مما يمنحها تفوقا نوعيا على المنافسين. كما ركزت IBM في السنوات الأخيرة على حوكمة الذكاء الاصطناعي والشفافية الرقمية، وهو ما عزز ثقة العملاء والمؤسسات الحكومية حيالها، وأضفى على منتجاتها بعدا أخلاقيا وتنظيميا متقدما.

إن تجربة IBM تجسد التحول من اليقظة التفاعلية إلى اليقظة التنبؤية، حيث لم تعد الشركة تكتفي بمراقبة التطورات بعد حدوثها، بل تعمل على استشرافها وصناعتها، فهي اليوم تحدد الاتجاهات قبل أن تتبلور في السوق، وتحولها إلى فرص قابلة للتطبيق التجاري. ومن خلال هذا النهج، تحافظ IBM على استمرارية ريادتها في عالم تحكمه المعرفة، وترسخ فكرة أن اليقظة الاستراتيجية ليست وظيفة ثانوية، بل روح المؤسسة الحديثة التي تسعى للبقاء في طليعة المستقبل.

خاتمة

خاتمة

إن أدبيات إدارة الأعمال لم تعد تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مغلق كما كان في السابق، ولكن بات ينظر إليها على أنها كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية لأنها مستوطنة في محيط يتطور باستمرار، ويحمل مجموعة من التهديدات أو الضغوطات والفرص في نفس الوقت، لذا أصبحت المؤسسة ملزمة بأن تكون أكثر اهتماما وانتباها للتغيرات والتطورات التي تحدث في متغيرات بيئتها من أجل الحفاظ على تنافسيتها واستدامتها.

ووفقا لهذا المنظور ظهر كل من مفهوم الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية اللذان أتاحا للمؤسسة القدرة ليس فقط على التأقلم مع بيئتها فحسب، ولكن أيضا على تغيير هذا الأخير بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلباتها الاستراتيجية، وبالتالي السيطرة على التغيرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع بيئتها.

كما أن أهمية الذكاء الاقتصادي لم تعد اليوم مختلف بشأنها من طرف الباحثين أو الممارسين، من خلال الكشف، التنبؤ وحتى فرض مجموعة من التغيرات المطلوبة من أجل التمتع من منطلق فعال. بل أصبح ممارسة حديثة لدى أكبر المؤسسات، حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات الدفاعية والهجومية التي تناسب استراتيجيات تطوير المؤسسة.

واليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات يهدف إلى زيادة استجابة المؤسسة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئتها وذلك من خلال جمع وتحليل ثم نشر المعلومات ذات القيمة المضافة لدى صناع القرارات في المؤسسة، إن ممارسة هذه الأنشطة هي ضرورية وهامة للمساعدة لتتوافق هاته القرارات مع القضايا الهامة المتعلقة بالمؤسسة، من خلال ممارسات إدارة جيدة للمعلومات، حيث تسمح المراقبة الاستراتيجية للنشطة للمؤسسة بتتبع معلومات استباقية فيما يتعلق بالتغيرات والتحول في بيئتها بهدف تقليل عدم اليقين، وخلق فرص عمل والتصرف في الوقت المناسب. بهدف زيادة استجابة المؤسسات للتكيف بحرية أكبر مع بيئة مضطربة وغير مؤكدة.

فاليقظة الاستراتيجية هي عملية لدعم القرار تركز على إدارة المعلومات الاستباقية من البيئة الخارجية. حيث يشكل مفهوم اليقظة الاستراتيجية إطار عمل للرد على إرادة استراتيجية للتكيف

وتوقع التغييرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع بيئتها من أجل ضمان رد فعل أو استجابة سريعة وجيدة مع البيئة وفي الوقت المناسب.

ولهذا فإن اليقظة الاستراتيجية تمثل عملية تسمح للمؤسسة بأن تكون منتبهاً بطريقة استباقية لمتغيرات بيئتها، فهي نشاط للمراقبة والرصد لجميع الإشارات التي من المحتمل أن تؤثر على استراتيجية المنظمة أو القرارات التي ستتخذها.

إن الحديث عن اليقظة الاستراتيجية لا يجب ان يحجب عنا مفهوم الذكاء الاقتصادي، الذي يرتبط هو الآخر بفكرة أو مفهوم المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة، وتحديد صيغ النشر التي تتكيف مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين، وتنظيمها تحت تسمية إدارة المعلومات أو نظام المعلومات .

ويمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي ممارسة إدارية في خدمة صناع القرار في المؤسسة، بهدف تحسين قدرتها التنافسية، للاستجابة لمخاوف هؤلاء لحل مشاكل صنع القرار لديهم وتحسين المركز الاستراتيجي للمؤسسة في بيئتها، وبالتالي فهو نهج يضمن الكفاءة التشغيلية اليومية ويساعد في إعداد الظروف لأداء أفضل. فالذكاء الاقتصادي ليس نظرية للأكاديميين بعيدة كل البعد عن حقائق الأعمال، بل هو مجموعة من أساليب العمل والممارسات التي يجب وضعها في المؤسسة لتمكينها من أن تكون أكثر قدرة على المنافسة، وأكثر إبداعاً، وأكثر مرونة، وأكثر قدرة على الحفاظ عليها .

إذ يعتبر الذكاء الاقتصادي بمثابة رافعة مهمة للغاية تمتلكها المؤسسات التي تريد، من ناحية توقع أي تغيير من المحتمل أن يؤثر على مستقبلها من خلال إنشاء نظام مراقبة استراتيجي فعال، ومن ناحية أخرى لإدارة المخاطر المرتبطة ببيئة الأعمال، مع حماية أصول معلومات المؤسسة. ومن ناحية ثانية يسمح الذكاء الاقتصادي للمؤسسة بأن تكون في موقع هجومي، وذلك من أجل القيام بفرض التغييرات المرغوبة التي تعزز استراتيجيتها، والتحكم في المتغيرات البيئية لصالحها.

كما ترتبط الإجراءات المختلفة للذكاء الاقتصادي ارتباطًا وثيقًا بالمعلومات التي تظل هي الأخرى موضوعها الأساسي، من خلال جمع وخرن ونشر واستخدام المعلومات بطريقة منظمة عن بيئة المنظمة. وحمايتها.

إن اليقظة الاستراتيجية ستجعل من الممكن تلقي المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة بالمؤسسة، من فحص البيئة (الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، والتكنولوجية، إلخ.) إلى اكتشاف الإشارات الضعيفة أو القوية في الأسواق الجديدة، والفرص الجديدة، وما إلى ذلك. وبالتالي فهي تعتبر مهارة جديدة يجب أن تكتسبها إدارة المؤسسة والاستفادة من المعلومات لفهم بيئتها وتوليد معرفة مفيدة لاتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة.

وعليه فالذكاء الاقتصادي يحقق ثلاث وظائف أساسية تهدف إلى استغلال المعلومات ذات الصلة بالطريقة المثلى من أجل التحكم في بيئة الأعمال، حيث يبدأ الذكاء الاقتصادي بنظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يتم تعريفه على أنه البحث والمعالجة ونشر المعلومات التي من المحتمل أن توجه القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، له طابع استباقي بمعنى أنه يهدف إلى مراقبة بيئة الأعمال من أجل التنبؤ بالتهديدات والفرص قصيرة وطويلة الأجل، من أجل التمكن من اتخاذ أفضل القرارات الممكنة.

ثم تمتد مهام الذكاء الاقتصادي أيضًا إلى حماية المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة، وهي نفس المعلومات التي تسمح لها بضمان ميزتها التنافسية، كما أن حماية المعلومات باعتبارها مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى الحفاظ على أصول المعلومات الخاصة بالمؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها، إضافة إلى كون الذكاء الاقتصادي يعمل أيضًا في على تطوير وتنفيذ استراتيجيات التأثير الحقيقية الخاصة بالمؤسسة.

وبالتالي وجب على إدارة المؤسسات اليوم أن تعمل جاهدة على التنبؤ والاستشراف أو الاستشعار المبكر لمتغيرات البيئة الخارجية وضغوطاتها، وذلك من أجل التخفيف والتقليل قدر الإمكان من أثارها السلبية ولأنها لا تمتلك المقدرة الكافية للتحكم والسيطرة على متغيرات البيئة الخارجية، بقدر ما تمتلك القدرة على التخفيف منها فقط عن طريق امتلاكها لنظام اليقظة الاستراتيجية. إذ يعتبر

هذا الأخير بمثابة أداة تمتلكها المؤسسات والتي تحميها من مختلف الضغوطات ويضمن في نفس الوقت استمراريته ويعزز من تنافسيتها.

في حين يعتبر مفهوم الذكاء الاقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت، فهو قديم بحكم ممارساته في الحالات الأخرى خاصة العسكرية منها، كما أن تطبيقه لم يكن ظاهراً للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم نسبياً، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلاً، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المؤسسة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل أنواع التكنولوجيا التي تم رصدها	24
02	المقارنة بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة	47
03	التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي	59

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)	12
02	خصائص اليقظة الاستراتيجية	16
03	أنواع اليقظة الاستراتيجية وأنشطتها	22
04	إدارة الموارد التكنولوجية	27
05	يبيّن مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات	35
06	مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna	39
07	خريطة اليقظة	40
08	تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية	53
09	مراحل الذكاء الاقتصادي	62
10	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة للمؤسسة	65
11	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية للمؤسسة	66
12	مصلحة الذكاء الاقتصادي مقسمة إلى كل وحدة عملياتية بالمؤسسة	67
13	الاستراتيجيات العامة للتنافس	85
14	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	90

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
03	مقدمة
08	المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية
10	أولاً: الجذور التاريخية لمصطلح اليقظة الاستراتيجية
13	ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.
15	ثالثاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية.
17	رابعاً: وظائف اليقظة الاستراتيجية
18	خامساً: التمييز بين اليقظة الاستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة بها
20	سادساً: أهمية اليقظة الاستراتيجية
21	سابعاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية.
33	ثامناً: مراحل اليقظة الاستراتيجية.
42	المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية
45	أولاً: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات
48	ثانياً: مفهوم المعلومة الاستراتيجية
49	ثالثاً: خصائص المعلومات الاستراتيجية
49	رابعاً: تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها
54	المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية
56	أولاً: أهم المحطات التاريخية لمفهوم الذكاء الاقتصادي
58	ثانياً: التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي
60	ثالثاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي
61	رابعاً: مراحل الذكاء الاقتصادي
64	خامساً: إدماج الذكاء الاقتصادي في هيكل المؤسسة
68	سادساً: علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي.
71	المحور الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية
73	أولاً: نشأة، مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها.
77	ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.
80	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

83	رابعاً: مصادر الميزة التنافسية.
84	خامساً: الاستراتيجيات التنافسية.
89	سادساً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
93	سابعاً: دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية.
96	المحور الخامس: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر
99	خاتمة
104	قائمة الجداول
104	قائمة الأشكال
105	فهرس المحتويات

قائمة المراجع

باللغة العربية

1. الكتب

- علاء عبد الرزاق السالم، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا، جامعة الأزهر، 1987.
- سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1998.
- عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
- شارل هيل و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر، 2001.
- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء 1، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط 1، دار اليازوري، عمان، الاردن، 1999.

2. الأطروحات والرسائل

- لامية خليبي، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2009-2008.
- أسماء كرغلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير شعبة علوم تجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014-2013.
- نور الدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2012-2011.

- أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص - دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.
- حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013-2014.
- صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كألية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017.
- نور محمد سالم الزين، أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركة البان هاوس في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- ايمان بن قصير، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016.
- نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.
- ضياء الدين زوار، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2012-2013.
- وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الاعمال العام، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، 2001.
- مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة حلب، 2013.
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004.
- محمد فوزي عبد العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2009.

3. الملتقيات

- عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر.
- رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.
- سعيد كرومي، أحمد عمروستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، 2010.
- إلياس العبادي، حمزة ضويفي، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر.
- سملاي يحضية، سعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نوفمبر، 2005.

4. المقالات

- باية وقنوني، نادية عبد الكريم، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات جزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، مجلد 5، العدد الأول، 30 جوان 2020.
- مريم لمروس، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، المجلد الثاني، العدد 8، 2019.
- منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 32، جوان 2015.
- محمد فايز النجار، خالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، العدد 38، 12 جوان 2020.
- ايمان بن قبصر، سارة عمرون، دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قائمة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الخامس، 30 سبتمبر 2018.
- بلقاسم مداني، حسين تراري مجاوي، أثر اليقظة التجارية على استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، الجزائرية خلال فترة 2000-2019، مجلة الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد

- فتيحة علوط، أمين معين، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 7، جوان 2018.
- حسان بوبعاية، حسام الدين عبد الحفيظ، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الناشئة دراسة استطلاعية، على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية المسيلة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 10-7-2020.
- مسعود ديلي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس، العدد 6061، نوفمبر 2008.
- نبيل كنوش، مصطفى طويطي، التحليل العملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الالكترومنزلية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 03، 2020.
- شاكرا التميمي، إباد الخشالي، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل العدد 20 ديسمبر 2007.
- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021.
- نبوية عيسى، نصيرة أوبختي، اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية للاتصالات sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد الرابع، العدد 2، ديسمبر 2019.
- خليدة بلصير، عبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35.

5. المواقع الالكترونية:

- الميزة التنافسية:، على الربط الالكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki/>، تاريخ التصفح: 2022/05/03.

باللغة الأجنبية

1. الكتب

- Humbert Lesca, **La veille stratégique : La méthode L.E Scaning**, édition EMS, 2003, p 3.
- Emmanuel pateyron , **le management stratégique de l'information**, édition economica, paris, 1994
- J.L Dhenin,B Fournier,**50 thèmes définition à l'économie :source d'entreprise**, édition breal, paris,1998.
- Cohin Corin,**veille et stratégique**, édition la voisier, France, 2004, P 56.
- Kenneth C. Laudon , Jane P. Laudon, **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 12th edition, Pearson education, 2012.
- Hembert Lesca, **la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2004.
- Alain Juillet, **modèle d'intelligence économique**, édition economica , Paris, 2004.
- Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.
- M .Porter, **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé** édition DUNOD, 1998 .
- M. Porter, **Competitive Advantage — Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, 1985.
- Abdelhak Lamiri, **Management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise**, office de publication universitaire, Alger, 2003.
- Jakobiak.F, **Pratique de la Veille Technologique** ,édition d'organisation ,Paris , 1991.
- B.Martinet, **L'intelligence économique**, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris, 2001.

2. الأطروحات والرسائل

- Marie Christine CHalus-Sauvannet, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies dans les entreprises industrielles**, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Lumière, Lyon 2, soutenue le 27 /10/2000.

- Ying bai, **l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des « Soft technologies » sur la méthodologie de l'intelligence compétitive**, thèse de doctorat en sciences de l'informations et de la communication, faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada, 2006.

3. الملتقيات

- Brouard François : **pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME**. Pp 02-03. 6ème congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL.
- Lesca.H ,S.Kriaa-Medhaffer ,Annette Casagrande (2009) , « **Veille Stratégique ,Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré ,la surinformation causée par l'internet ,Cas concrets ,retours d'expérience et piste de solutions**, 2 ème Conférence Internationale ,SIE ,Hammamet Tunisie ,12-14 Février 2009.

4. المقالات

- Kotha & D. Orne, **General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis**, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989.

5. المواقع الالكترونية

- Ali Smida et Emna Ben Romdhane, **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, Université Université Paris13, sur :www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf
- Gérard Verna, **la veille technologique:une ardente nécessité**, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>, Consulté le : 08/05/2022
- : Djibrile Diakhate, **veille stratégique**, 2010-2011,, Sur le site : https://pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-38PDF7686.

6. التقارير

- **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du Commissariat général au plan travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994.
- **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, rapport du Commissariat général du travail présidé par **Henri Martre**, la Documentation française, 1994.
- Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF (2006), « **Intelligence économique ;un guide -pour débutants et praticiens** » , Paris , Novembre 2006.