

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

في ظل التطورات المعاصرة وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية وزيادة التقدم التكنولوجي، أصبحت جل المنظمات تعيش في بيئة متغيرة تمتاز بعدم التأكد وشدة المنافسة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها.

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور ويتأثر بهذه المتغيرات، بات لزاما عليها اتباع ومراقبة كل شيء يحيط بها لاتخاذ الاجراءات والقرارات 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.

**1- 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.

**2- 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 بثتى 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.

3- 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:

تكمن 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

**4- 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 مكملة 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 إمام 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 نظرًا 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 أدلظهور 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 يدعو إلى البحث الجاد عن مختلف الأساليب الممكنة من أجل الكشف عن متغيرات بيئتها، بالإضافة إليهم 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 المراحل<sup>1</sup>:

- 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).

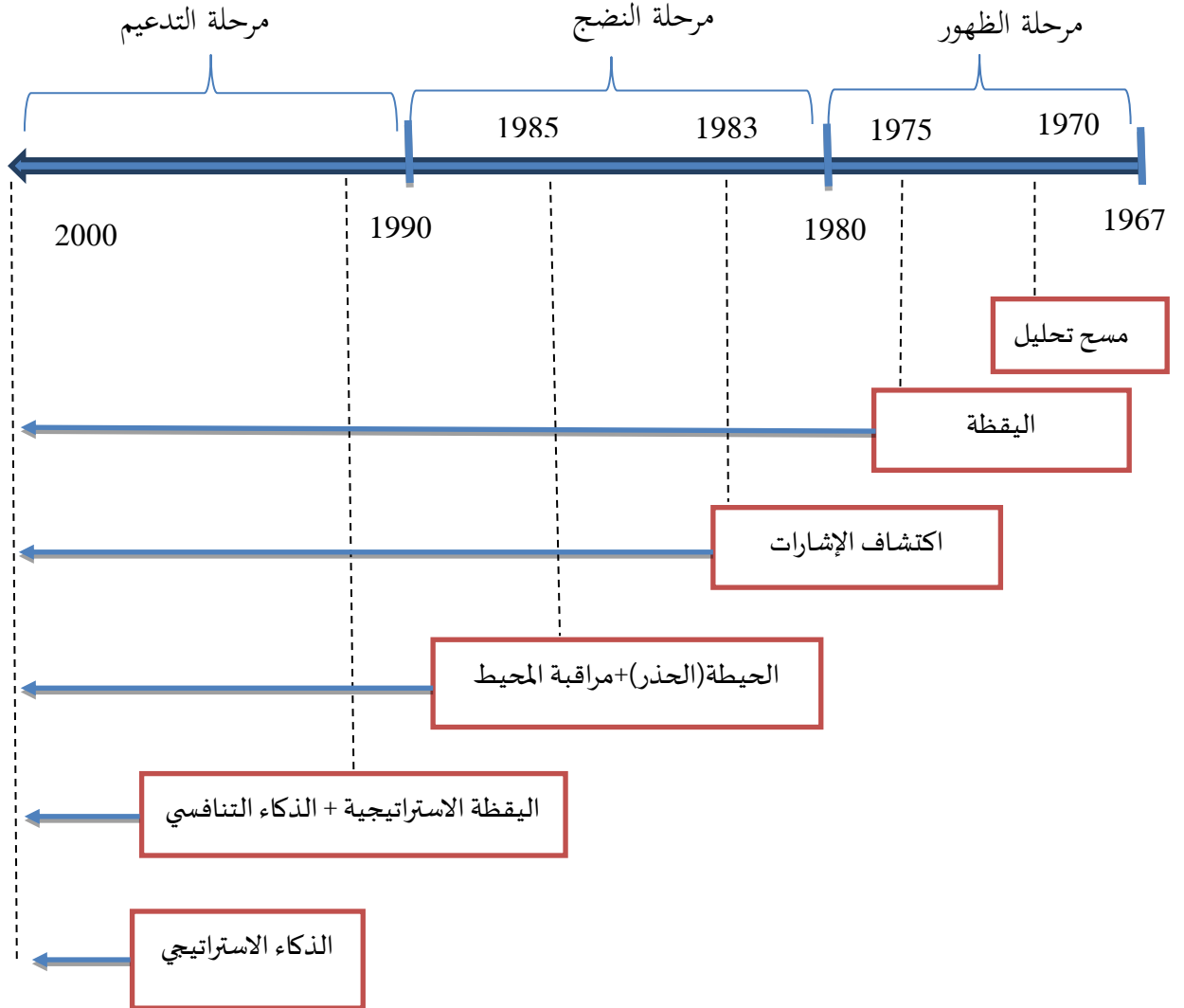
- في الفترة من (1990-إلى يومنا هذا): اتسع مفهوم اليقظة ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل العديد من الميادين التكنولوجية، التسويقية...وأصبح الاهتمام منصبا حول ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت اليقظة تتم بطريقة رسمية، ذات توجه تكتيكي واستراتيجي تعتمد على تحليل كمي ونوعي وذات ارتباط قوي ومرتفع 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:

---

<sup>1</sup>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 منه<sup>2</sup>.

- **اليقظة اصطلاحاً:** مصطلح اليقظة "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" أي القيام بالحراسة والمراقبة من أجل حماية مكان ما أو منطقة معينة أو الانتباه لها<sup>3</sup>.

- اليقظة الاستراتيجية هي وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>4</sup>.

- **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... الخ<sup>5</sup>.

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 التأكد<sup>6</sup>.

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 Dhéninet fournie بأنها تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>7</sup>.

- كما يعرفها Cohin Cohen: على أنها "مجموع اليقظات المختلفة التي تشتمل على اليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني الجهود 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"<sup>8</sup>.

- 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"<sup>9</sup>.

- 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 الاستراتيجية<sup>10</sup>.

من خلال جل التعاريف المقدمة يمكننا استخلاص مايلي:

<sup>5</sup>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

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

<sup>7</sup>J.L Dhenin, B Fournier, **50 thèmes de définition à l'économie : source d'entreprise**, édition breal, paris, 1998, p203.

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

<sup>9</sup>لامية حليمي، 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.

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

- 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 وهي<sup>11</sup>:

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 المميزات 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 تفرص على أفراد المنظمة الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.
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

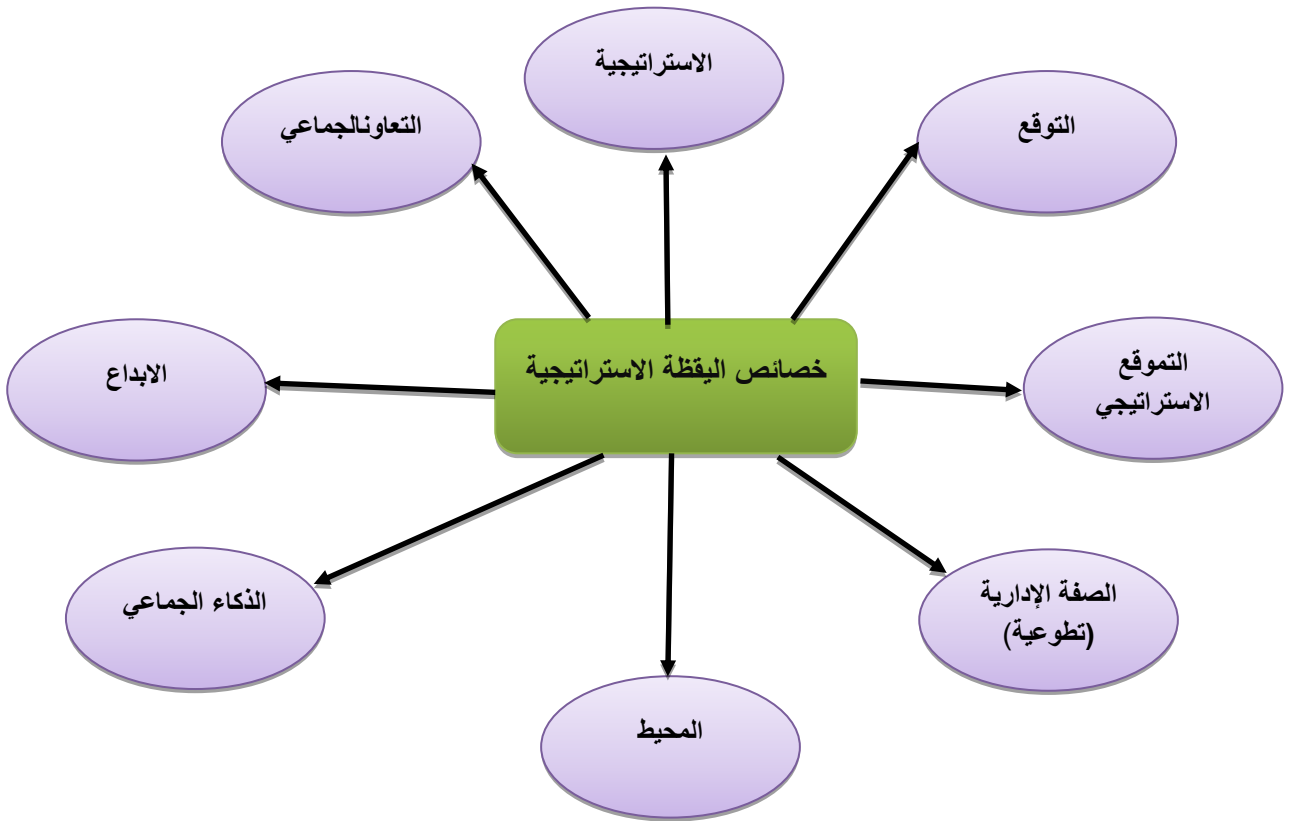
<sup>11</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

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

### رابعا: وظائف اليقظة الاستراتيجية:

اقترح "cohencorine" خمس وظائف أساسية لليقظة الاستراتيجية تمثلت فيمايلي:<sup>12</sup>

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



## 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 ":

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 بوصول 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، توليفها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها.

وعلى 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 يلي<sup>13</sup>:

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

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 الاستراتيجية 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 تتشبه 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 أيضاً 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 ينكيف مع العديد من المواقف والوضعيات التي تواجهها المؤسسات.

---

<sup>13</sup>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 22.

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 "أقدم أربعة مواقف محتملة للقادة الذين يواجهون المستقبل:
  - النعامة السلبية التي تخضع للتغيير؛
  - رجل الإطفاء البعدي الذي ينتظر اندلاع حريق لإطفاءه؛
  - المؤمن عليها 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 لمواجهةها 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 البعديّة - 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 النشطة<sup>14</sup>.

#### سادسا: 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

<sup>14</sup>Marie-Christine Chalus – Sauvannet,, Op cit, p 23.

والاستفادة منها في ظل البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة، وبالرغم من أن هذه المعلومات تعتبر جد مكلفة إلا أنها تساعدها على مجابهة التغيرات الحادثة في البيئة من خلال التنبؤ والاستشعار المسبق لهذه التغيرات 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 يلي<sup>15</sup>:

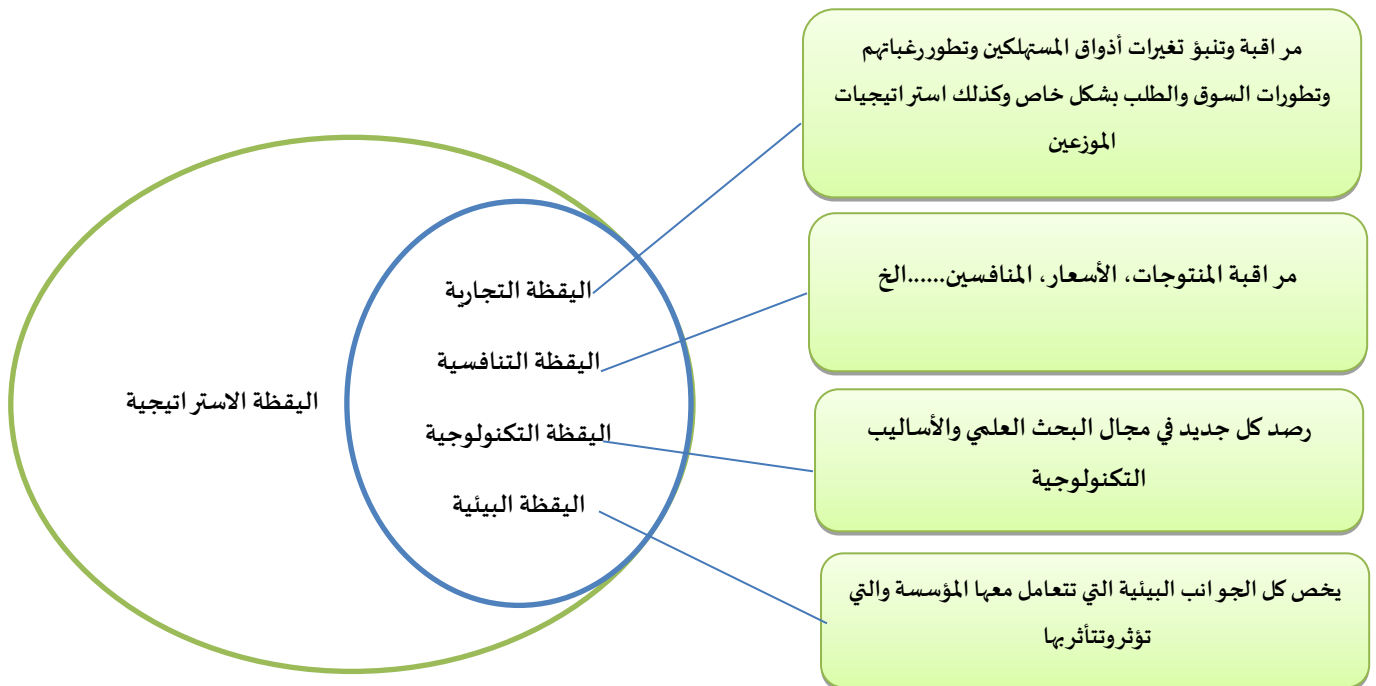
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- الزيادة من التآزر والتعاقد في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات؛
- محاولة حل المشاكل والصعوبات بطريقة سريعة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون والتحسين الدائم في العلاقة مع كل من الموردين والزبائن؛
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة مساعدة لاتخاذ 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.

<sup>15</sup> 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.

### الشكل رقم (03): أنواع اليقظة الاستراتيجية وأنشطتها



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

### 1. اليقظة التكنولوجية:

## 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 والتحديات 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 جديدة<sup>16</sup>.

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 للبيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل معرفة فرص وتهديدات التطور<sup>17</sup>.

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 والتحديات والاستفادة من الفرص، وبالتالي فهي تلك اليقظة التي تركزها المؤسسة لتطوير التكنولوجيات من اكتشافات علمية أبحاث أكاديمية، تطوير مراحل التصنيع، إنتاج منتجات وخدمات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات... الخ.

ويمكن تصنيف هذه التكنولوجيات التي تم رصدها وفقا إلى العديد من الأسس الموضحة في الجدول التالي<sup>18</sup>:

<sup>16</sup>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.

<sup>17</sup>Jakobiak.F, *Pratique de la Veille Technologique*, édition d'organisation, Paris, 1991, P4.

<sup>18</sup>مریم 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.

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

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

على أساس	- التكنولوجيا الأساسية: تمتلكها المؤسسات الصناعية، ودرجة التحكم فيها جد عالية.
درجة التحكم	- تكنولوجيا التمايز: هي التكنولوجيا التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المنافسين المباشرين، تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات.
على أساس كثافة رأس المال	هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، عادة تتناسب مع الدول 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 بقاء 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 وابتكار<sup>19</sup>.

### 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 وموارد شركائها ومنافسيها، كما يجب أن تحدد أيضاً التكنولوجيات التي تستخدمها في المستقبل.

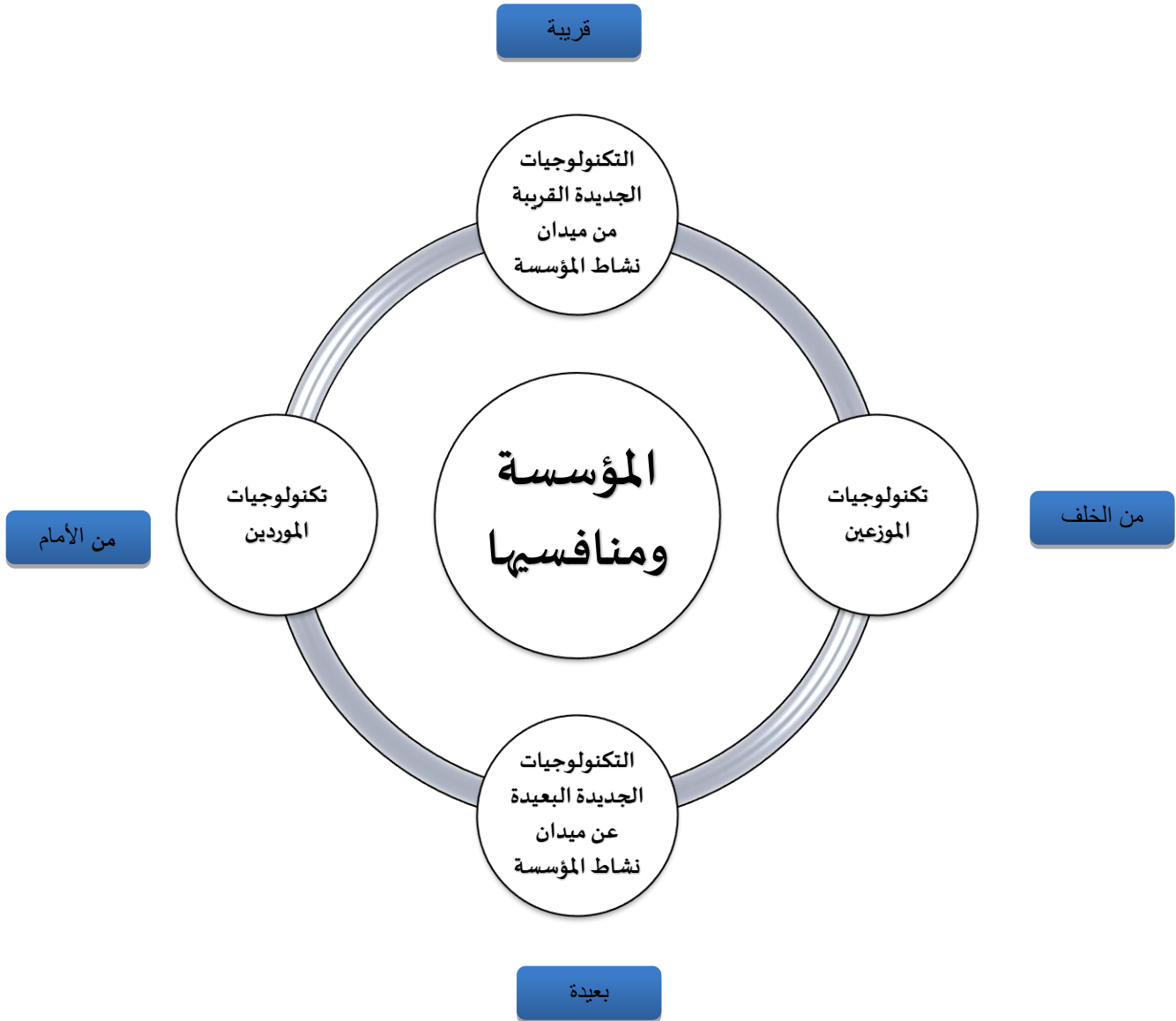
<sup>19</sup>Marie-Christine Chalus – Sauvannet,, Op cit, p51 .



-**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 ومتماusk 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 جيداً.

ووفقاً لـ Lesca، يوجد هناك ثلاثة أنواع من الحجج أو المبررات التي تعمل على تبني يقظة تكنولوجية منهجية من قبل المؤسسة تتمثل في<sup>20</sup>:

- 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؛
- لا بد من إضفاء اللامركزية بالنسبة لوظيفة رصد ردود أفعال البيئة خاصة في المجال التكنولوجي.

## 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 والإمكانات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الكلية الخاصة بهم<sup>21</sup>.

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

<sup>20</sup>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.

<sup>21</sup>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.

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 تعنى 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 منها<sup>22</sup>:

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

### 3.1.3 اهتمامات اليقظة البيئية:

<sup>22</sup> نور الدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 41.

تهتم اليقظة البيئية بجميع المجالات التي لم تتطرق لها الأنواع السابقة من اليقظة:<sup>23</sup>

1. **اليقظة الاجتماعية:** وهي "الملاحظة والتقيب 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 خطراً أو تحدث توتراً 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 لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة ويمكن إضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية.

#### 4. **اليقظة التجارية:**

#### 1.4 مفهوم اليقظة التجارية: تعددت تعاريف 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 - الموردین) فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم ، والعلاقات التي تجمعها بمورديها وزبائنها و قدراتهم على تقديم حاجياتهم باقل تكلفة ، ودون أن تهمل سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة"<sup>24</sup> .

<sup>23</sup> 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، ص 508.

<sup>24</sup> إيمان بن قيصير، 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 العمل<sup>25</sup>.

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 و تطورات السوق، من خلال المعلومات المجمعة بهدف استغلالها في تطوير منتجاتها وعلاقاتها بالزبائن والموردين<sup>26</sup>.

**الزبائن:** تولي المؤسسات اهتمام بالغا بزبائنها 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 زبائنها الحاليين باعتماد على أساليب تقنيات تسويقية، لتعمل على إشباعها.

**قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة إن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، 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 زبائنها 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 و ثمن المشتريات.

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

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> 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 تبينت أيضا نماذج هذه اليقظة، وعليه قبل التطرق لمفهوم هذه الأخيرة، بات من الضروري التعرض لهذه المراحل قبل كل شيء. وأن أغلبها قد وردت فيضمت مختلف التعاريف الإجرائية، والمنبثقة أساسا من عملية رقابة المحيط أو البيئة الخارجية والتعامل مع المعلومات المنتقاة من حيث تجميعها وتحليلها وبنائها لمتخذي القرارات<sup>27</sup>.

### أولا: 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:** وتجبينا 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؟ وكل هذا يتطلب بدورها القيام بالرقابة المستمرة أو الدورية للمحيط، والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة والوقت المناسب للحصول عليها.

<sup>27</sup> 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 54-56.

فحسب ليسكا Lesca فقد يتولي القيام بهذه المهام فنتين من المتابعين، حيث نجد الفئة الأولى تقوم بعملها الداخلي، إذ تتكفل بالتنقيب عن البيانات فيأرشفيف 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 باقتفاء 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 Vernal قد صنفه ولخصها في صورة معلومات معلنه ومكشوفة، ومعلومات غير معلنه أو غير مكشوفة 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

حسب مصادر الحصول عليها

في حدود 70%

في حدود 20%

في حدود 10%

معلومات معلنة ومكشوفة حجم المعلومات

مجلات، ندوات، مؤتمرات، الدوريات قاعات العرض،

بنوك المعلومات، محرقات البحث

البحث، الأبحاث العلمية، برامج وتطبيقات

الإعلام الآلي الأقراس المضغوطة...إلخ

معلومات غير مكشوفة

الزبائن، الموردون، الشركاء، المنافسون،

Sous traitants، المتعهدون...إلخ.

التجسس الصناعي

**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 الشكلاأعلاه يتضح أن ما يقارب 70 % من المعلومات هي معلومات متاحة ومكشوفة 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 مكشوفة 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 مايلي:

**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 الاستراتيجية<sup>28</sup>.

**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 مستعمليها أو تخزينها في قاعدة بيانات للمؤسسة. وخلال هذه العملية لا بد من الإجابة عن السؤال الخاص بكيفية الحصول على المعلومات، وعن ماهي الوسائل للضرورة 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 المستعملها في الوقت المناسب، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، حتى يتم استرجاعها لاحقاً في الوقت المناسب، 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 (Martinet 1995 Marti &): " (المعلومات التي يتم جمعها قد لا تقيد شيئاً في حد ذاتها، وقد تفقد أهميتها إن لم تُستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب، وكلما تم نشرها كلما زادت قيمتها أكثر."

إذ تلعب عملية نشر وتوزيع أو بث المعلومات دوراً مهماً وحاسماً في فعالية اليقظة، وتعتبر خطوة مهمة فيها، من خلال تثمين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات

---

<sup>28</sup>فتيحة 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.

كثيرا في نشر وتخزين واستخلاص المعلومات المناسبة فهداية لتبادل ونقل البيانات من جهة، وتوليد المعلومات الهامة من خلال التقيب 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 منسق بغرض المشاركة في نقل وتبادل المعلومات التنافسية وتقاسم الخبرات في مواجهة الشكل الجديد للمنافسة

### ثانيا: 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- 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 ومنفرقة قد لا يجدي نفعاً، 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 الكمالها لمن المعلومات بتجميع صائب يساعد على الفهم والاعتماد"<sup>29</sup>.

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 نعد

<sup>29</sup>Lesca.H ,S.Kriiaa-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 ,Hamamet Tunisie ,12-14 Février 2009, P16

لانتقاء واختيار بعض الإشارات لتوجيه انتباهنا إليه، وتركيز قدرتنا عليه وهذا ما يسمى بالانتباه الانتقائي .

**2- عملية تحليل المعلومات:** المقصود بهذه العملية العمل على التأكد من صحة المعلومات الواردة قبل استعمالها، ففيهذه 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؛

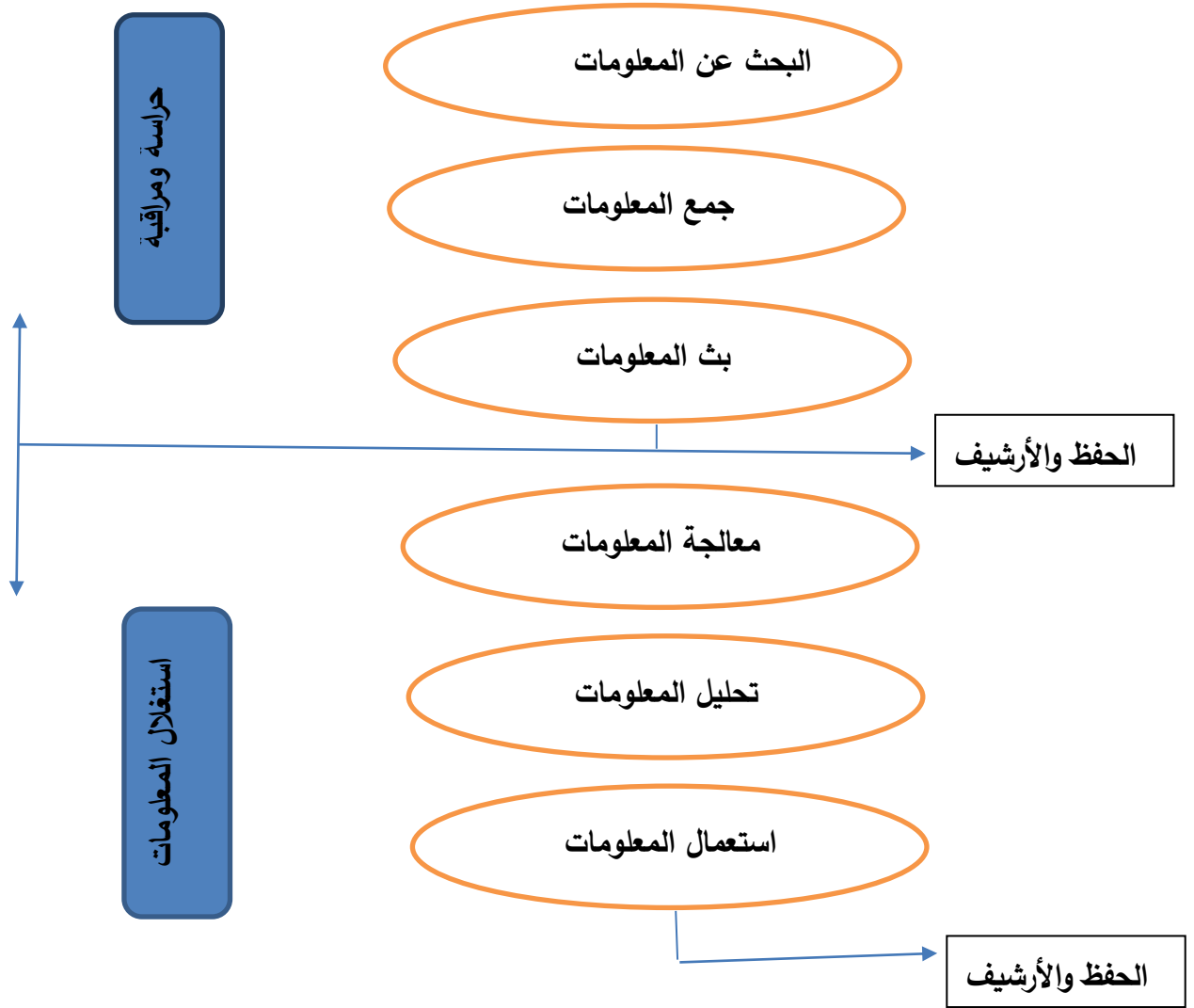
-أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة؛

-صحة مصدرها ودرجة موثوقيتها.

**3. 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:

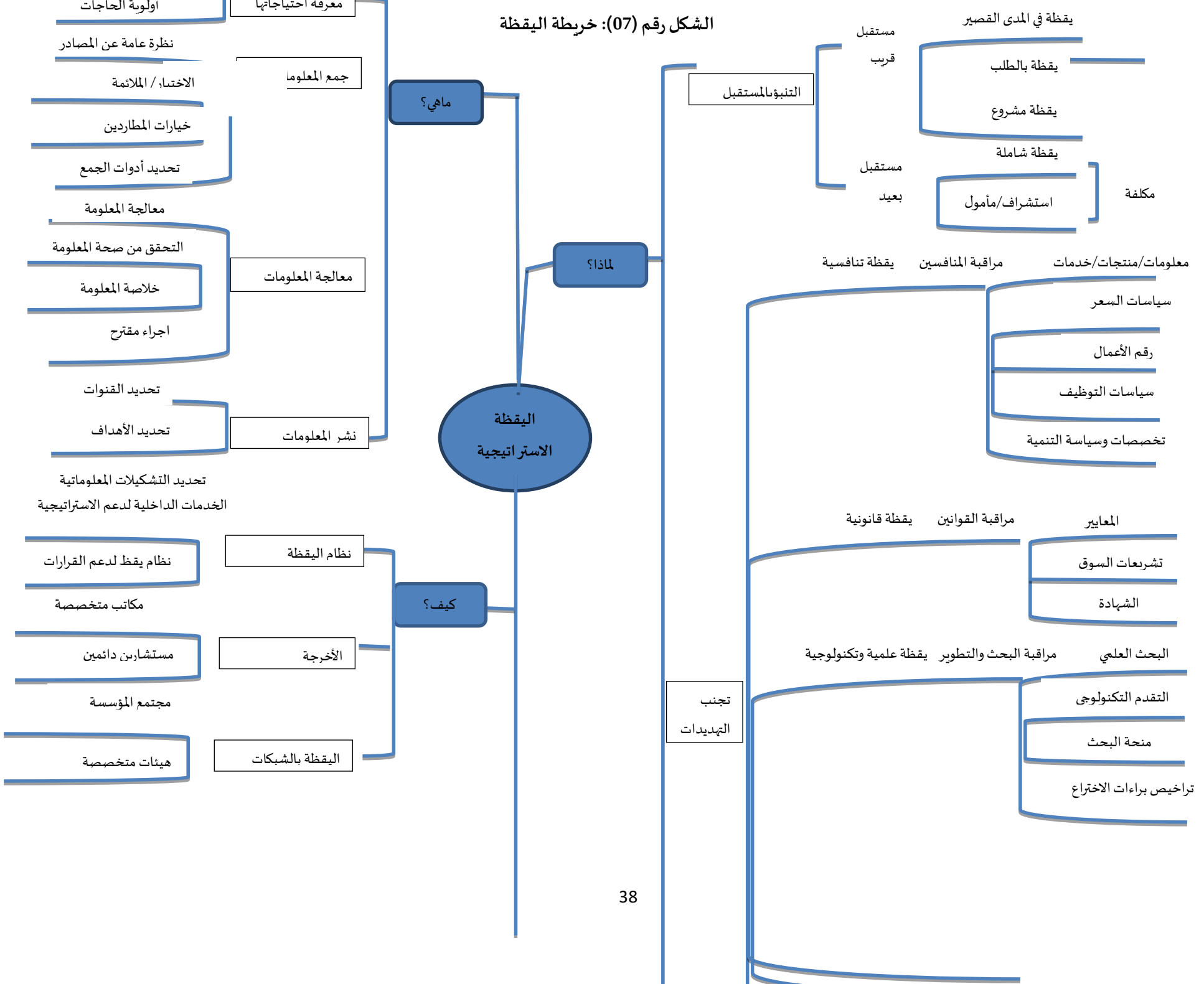
الشكل رقم (06):مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna

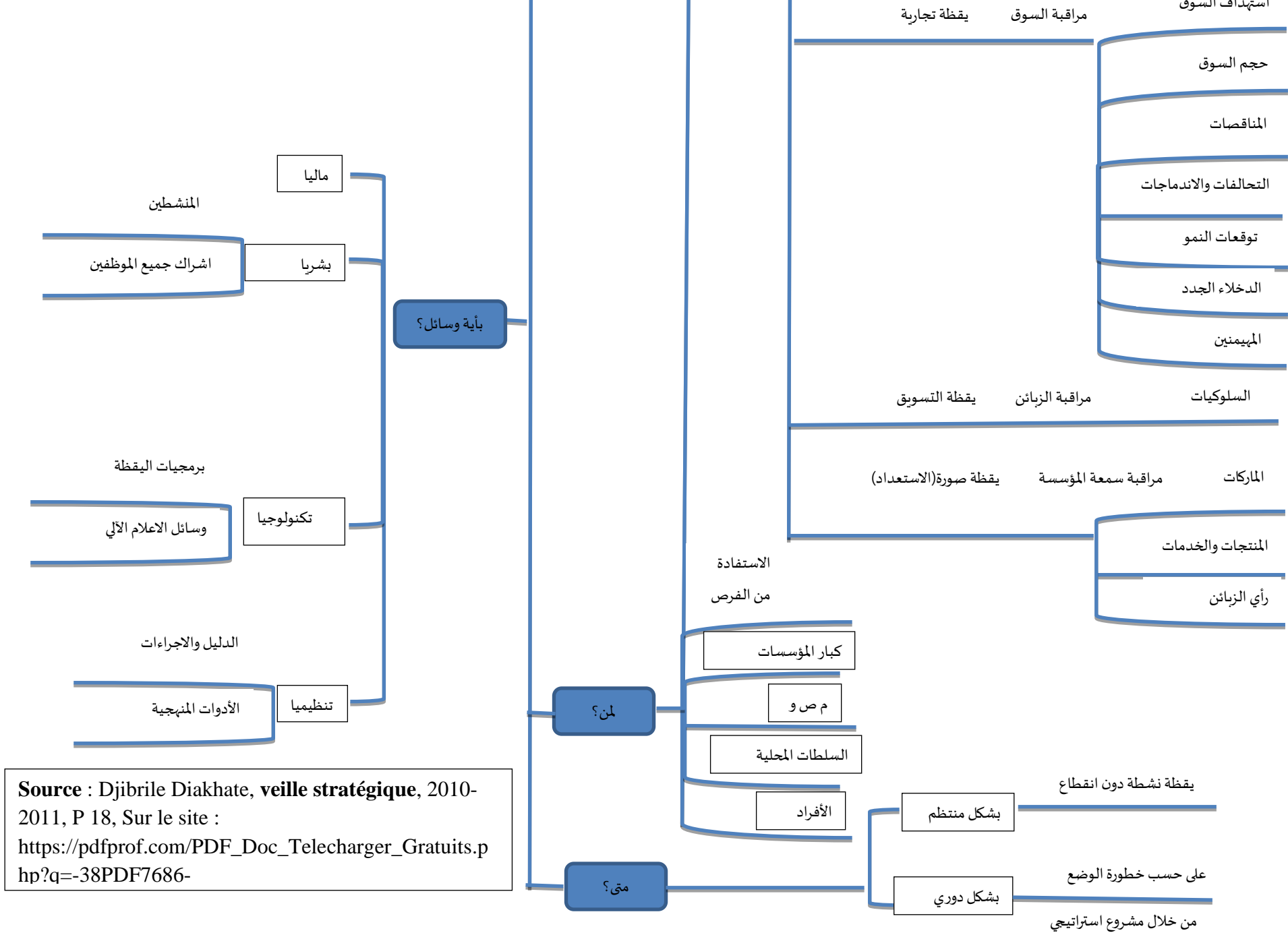


Source :Villain.J (1989) , « L'entreprise aux aguets » ,Masson ,Paris .P 68.

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 وتفاصيلها، 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





Source : Djibrile Diakhate, *veille stratégique*, 2010-2011, P 18, Sur le site : [https://pdfprof.com/PDF\\_Doc\\_Telecharger\\_Gratuits.php?q=-38PDF7686-](https://pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-38PDF7686-)

# 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

انطلاقاً مما تناولناه في المحور الأول المتعلق بالإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، فإنه يمكننا النظر لهذه الأخيرة من زاويتين:

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

ثانياً يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية على أنها "وظيفة مراقبة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من منظور استراتيجي واستشراقي". 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 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 ورموز 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 معينة<sup>30</sup>.

تعرف البيانات أيضاً على أنها "المادة الخام التي تشتق منها المعلومات"<sup>31</sup>، 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 كلمات<sup>32</sup>.

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

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

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

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 آخر<sup>33</sup>.

3. مفهوم نظام المعلومات: إن البحث في هذا المجال يعد تخصصا علميا حديثا، 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 لنظام المعلومات على أنه: مجموع العناصر المترابطة مع بعضها البعض بهدف دعم عملية صنع القرار والرقابة في المنظمة<sup>34</sup>.

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 الفرص<sup>35</sup>.

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

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

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

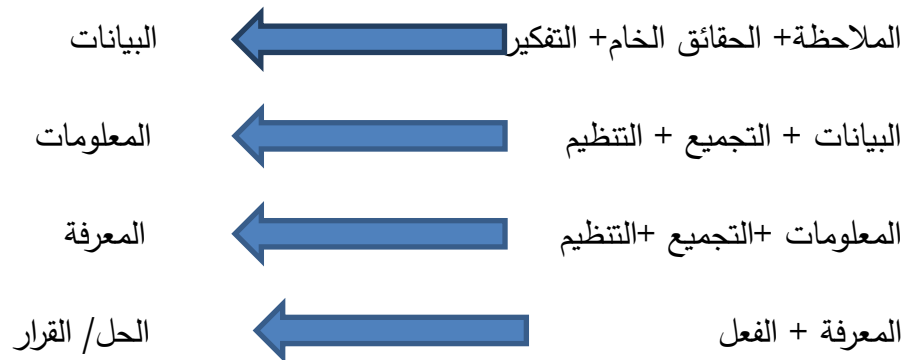
الجدول رقم (02): المقارنة بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة

Source : Keri E. Pearlson, Carol S. Saunders, **Managing and Using Information**

المعرفة	المعلومات	البيانات	
معلومات مصدرها العقل البشري	بيانات تتميز بالملائمة ولديها هدف	ملاحظات بسيطة لوضعية ما	المفهوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصعوبة في الهيكلة</li> <li>- ضمنية في أغلب الأحيان</li> <li>- صعوبة الانتقاء والتحويل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج لوحدة تحليل</li> <li>- عبارة عن بيانات تمت معالجتها</li> <li>- تدخل الإنسان ضروري فيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتم هيكلتها بسهولة</li> <li>- كمية في أغلب الأحيان</li> <li>- يتم انتقاؤها وتحويلها بسهولة</li> <li>- تعبر عن حقائق مجردة</li> </ul>	الخصائص

**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 حسيطة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من معلومات وعلوم وثقافة في وقت معين، والمعرفة ماهي إلا حسيطة استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات، ومنه يمكننا التعبير عن التعاريف السابقة في شكل معادلات كالتالي<sup>36</sup>:



<sup>36</sup> حسان بوبعابة، 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.

## 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"<sup>37</sup>.

وتعرف على أنها: " تكون ذات توجه مستقبلي، ومشملة على قدر معين من الغموض، وهيترتبط بتخطيط السياسات للأجل الطويل، والذي يكون من مهابا لإدارة العليا"<sup>38</sup>.

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

**ثالثا: خصائص المعلومات الاستراتيجية:** للمعلومات الاستراتيجية العديد من الخصائص التي يمكن أن نذكر منها مايلي<sup>39</sup>:

- **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.

<sup>37</sup> صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومات الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراة في علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017، ص 85، 90.

<sup>38</sup> 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، ص 2.

<sup>39</sup> تنور 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.

## 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 إلى<sup>40</sup>:

- **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 والوقائع 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 غالباً ما تتكامل مع المعلومات الرسمية وفي بعض الأحيان تستخدم بدلاً 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:** طبقاً 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 أساساً بالأسواق، المنافسين، الموردين، العملاء والنقابات العمالية.

ج. **تصنيف المعلومات حسب المستوى الهرمي:** في هذه الحالة يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المعلومات:<sup>41</sup>

<sup>40</sup> 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 التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015-2016، ص 21-22

<sup>41</sup> إيمان بن قصير، مرجع سابق، ص 23-24

- **المعلومة الاستراتيجية:** وهي المعلومة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبل ونجاح المؤسسة، وهي تتواجد غالبا في مستوى الإدارة العليا، وتتعلق بمستوى البيئية 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 للعملومصدرها الرئيسي داخل المؤسسة.
- 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 لايمكن 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 وهي<sup>42</sup>:
  - **المعلومات البيضاء:** وهي جل المعلومات المتاحة والتي نتحصل عليها بسهولة دون أي جهد، معروفة لدى الجميعلا تستوجب شروط قانونية، موجودة عادة في الأنترنيت والمنشورات المتخصصة... الخ وهي تمثل ما يقارب 80 بالمائة من إجمالي المعلومات بالمؤسسة.
  - **المعلومات الرمادية:** وهي التي تتمثل في جميع المعلومات المعالجة والمدروسة والمؤطرة مما يتطلب إنقارن في عملية البحث، تمثل تقريبا نسبة 15 بالمائة من إجمال المعلومات بالمؤسسة،صعبة الحصول نوعا ما خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث عن مصدر وجودها.

<sup>42</sup>Djibril Diakhate, **Veille Stratégique**, 2010-2011 sur le site : [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) , le 15/05/2022

- **المعلومات السوداء:** وهي المعلومات السرية والمحمية بمجموعة من العقود والنصوص القانونية ذات نسرحد محدود، غير متاحة الاستعمال إلا لأشخاص معينين مسموح لهم، وتقدر نسبتها بـ 15 بالمائة.

## 2. مصادر المعلومات: تتمثل في مصدرين هما:

- **مصادر داخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص وإدارات 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.

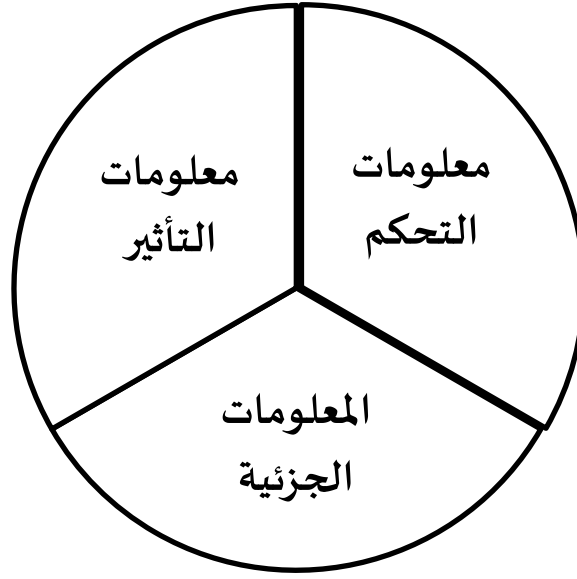
- **مصادر خارجية:** تعد البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وتمارس نشاطها فيها مصدر دائما للمعلومات، فهي تزودها بكل المعلومات الموجودة خارج نطاقها، وبالتالي تفيد في إعطاء صورة واضحة عن البيئة الخارجية ومتغيراتها وتطوراتها وما تحمله من تحديات وفرص.  
كما يمكن تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية إلى ثلاث أنواع<sup>43</sup>:

- **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:

<sup>43</sup> 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 إمام 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 للهجومات 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 الإيرانية<sup>44</sup>.

فقد قامت الإمبراطورية البريطانية بالاعتماد على مكتبين أسا أسيين وهما المكتب الاستعماري والمكتب الهندي، واللذان كانا بمثابة اللوجيستية الحقيقية التي يتم من خلالها جمع ونشر المعلومات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والصناعية، حيث كان يتم الاعتماد على هذان المكتبان في حال وجود خطر يهدد التوازن الاقتصادي البريطاني بسبب المنافسة الخارجية، وهو ما حصل خلال القرن 19م في حرب القطن 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

<sup>44</sup>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 علناً لإدارة البريطانية قطع هذا المورد<sup>45</sup>.

**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 المعلومات 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 باستخدام 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 الذين تم إرسالهم إلى الولايات المتحدة من طرف Abuehr وأن هؤلاء المتسللين Agents Infiltres 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 تتخصص في صناعات محركات تبريد في الهواء، التكنولوجيات الحيوية من أجل بناء أسطول جوي قوي. كما إعتد 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 طرف 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 السوفياتي:** وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفياتي الذي قام بإطلاق نموذج باسم "العسكري \_الجاسوس الذي 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 السوفياتية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للاقتصاديات الغربية وهي مليشيات تركز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع

<sup>45</sup> أحمد بوريش، مرجع سابق، ص 89.

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 المدنية<sup>46</sup>.

### ثانيا: التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي

عرف مصطلح الذكاء الاقتصادي تطورات جد كبيرة ألّمت 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

<sup>46</sup> 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	وم أ	وضع Luhn نظام الذكاء تحت اسم Business intelligence system
	1967	وم أ	عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظم التي 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	وم 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	ظهر 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 وتتوعدت 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*، "الذكاء الاقتصادي هو نشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم كل من الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة"<sup>47</sup>.

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 وبتث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"<sup>48</sup>.

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"<sup>49</sup>.

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"<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> إلياس العبادي، حمزة ضويفي، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع " المناقسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص 3.

<sup>48</sup> *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, rapport du Commissariat général du plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994, p11.

<sup>49</sup> 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"<sup>51</sup>.

عرف Jakobiak الذكاء الاقتصادي على أنه: "أداة هجومية تستخدمها المؤسسة لإدارة المعلومات وهو مفهوم أشمل من اليقظة الاستراتيجية"<sup>52</sup>.

#### 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 سيرورة لخلق المعرفة واستغلالها، هذه السيرورة التي تمر بمجموعة من المراحل كما تطرق إليها العديد من المفكرين، حيث مرت عملية الذكاء الاقتصادي بالمراحل 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.

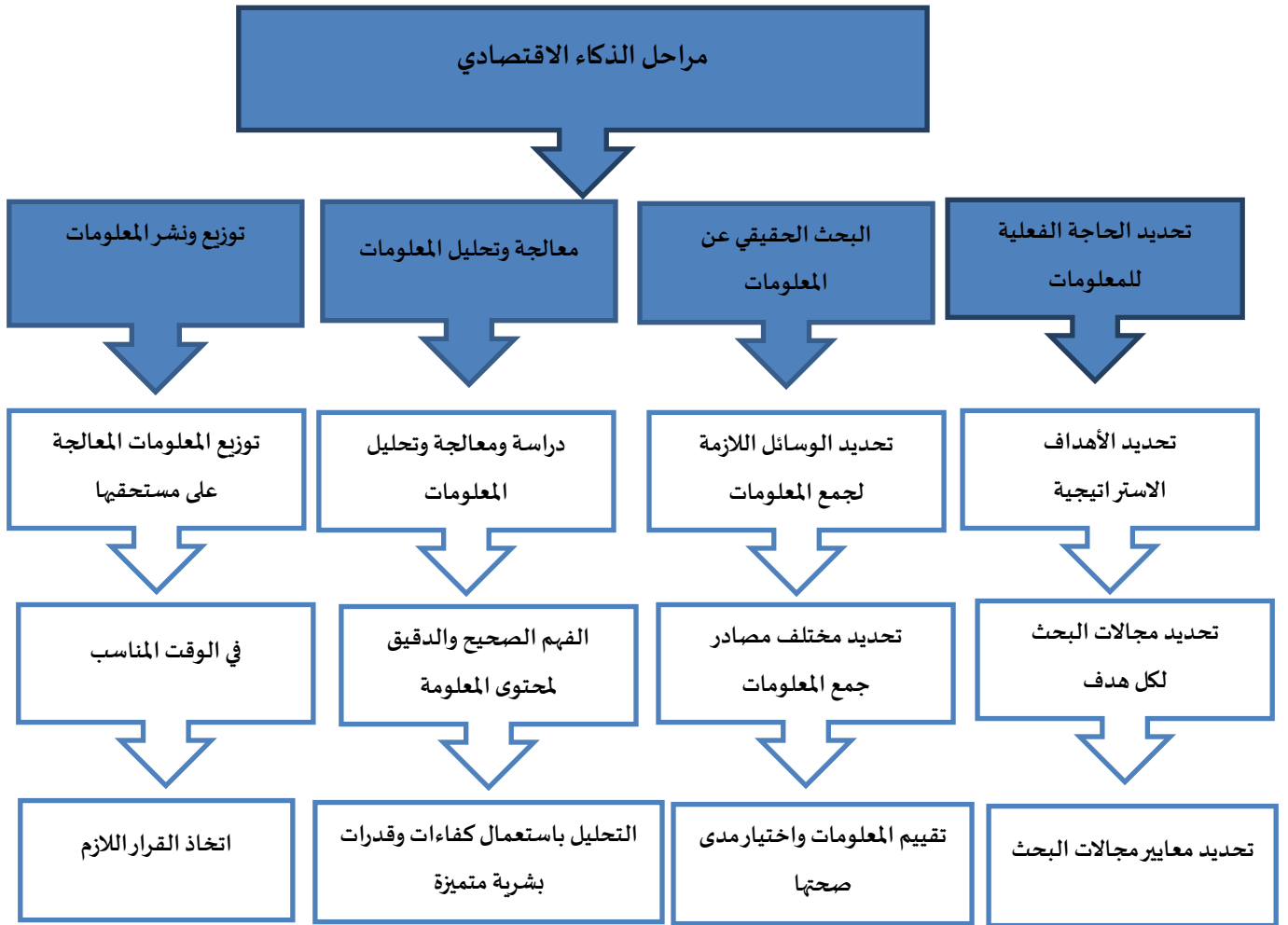
وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

<sup>50</sup>Hembert Lesca, *la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2004, p 65

<sup>51</sup>Alain Juillet, *modèle d'intelligence économique*, édition economica , Paris, 2004, p4

<sup>52</sup> 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 عقبة 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 وخارجيا، 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 والمعالج 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 إذالم 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 منها<sup>53</sup>.

<sup>53</sup>B.Martinet (2001), *L'intelligence économique*, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris, P 75

## خامسا: إدماج الذكاء الاقتصادي في هيكله 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 يلي<sup>54</sup>:

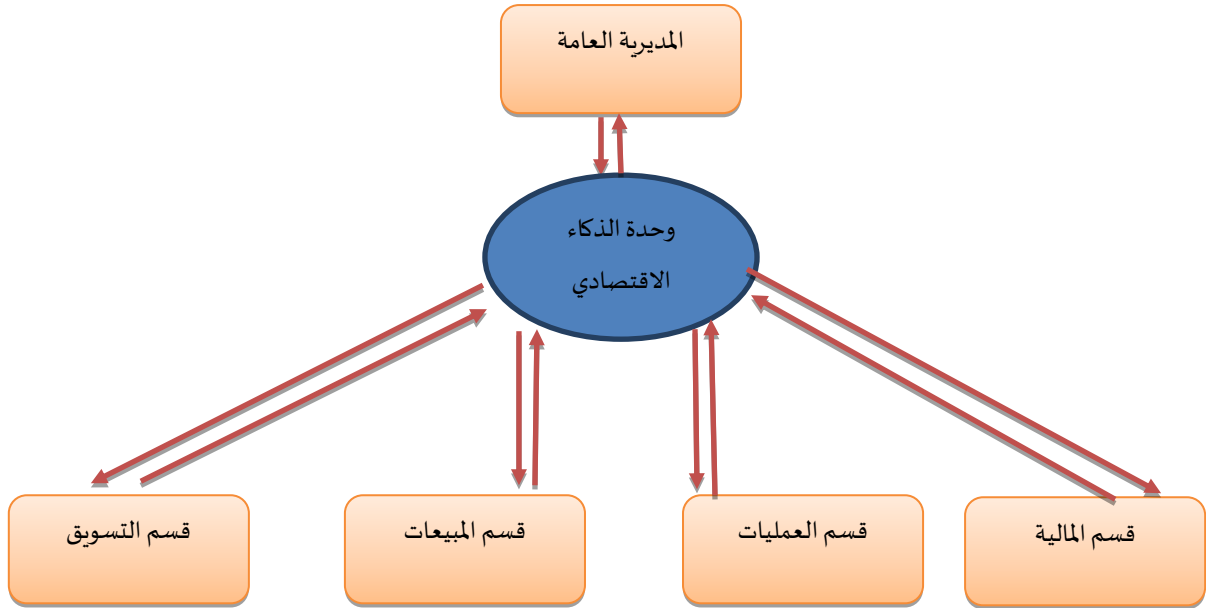
**الحالة الأولى وجود فريق مكرس للذكاء الاقتصادي في المؤسسة:** يتوافق هذا الخيار عادة مع المؤسسات ذات الموارد البشرية والمالية الكبيرة، حيث يتألف فريق الذكاء الاقتصادي في هذه الحالة من أمناء المكتبات والباحثين والمحللين ومهنيي المعلومات، وتتمثل مهمة هذا الفريق في تدعيم وتعزيز الصندوق الوثائقي للمؤسسة، 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 لقلّة الإمكانيات والموارد، يتم توزيع وظيفة أو نشاطات الذكاء الاقتصادي بين العديد من الأشخاص الذين يتولون أيضا 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:

<sup>54</sup>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

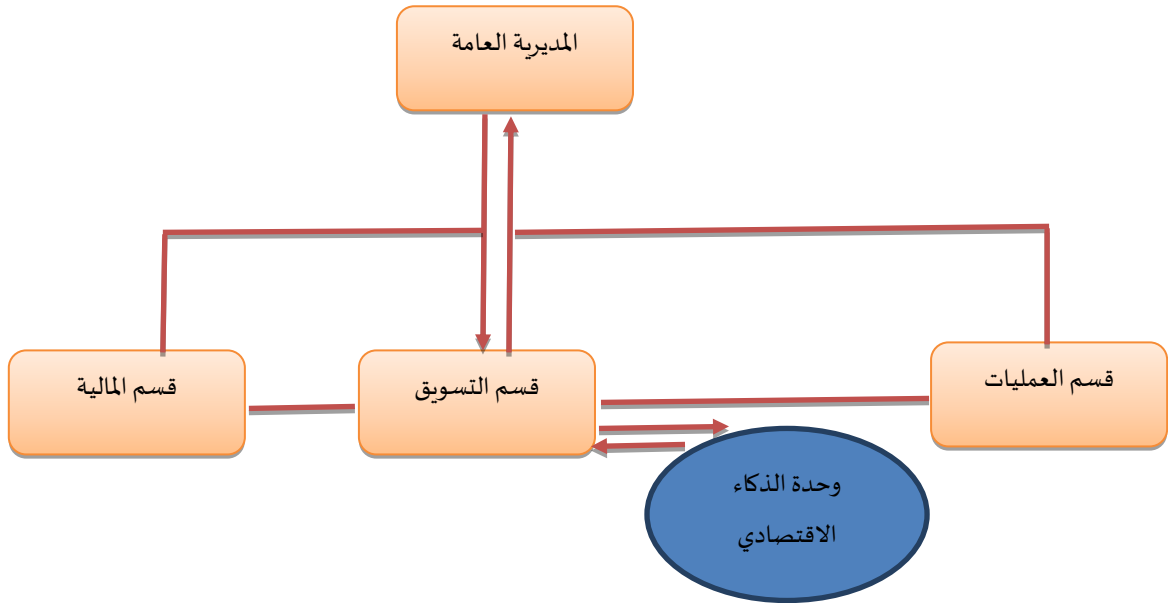


**Source :** Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** , Paris , Novembre 2006, P33 .

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 بمختلف مستوياتهم، 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 عليها 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

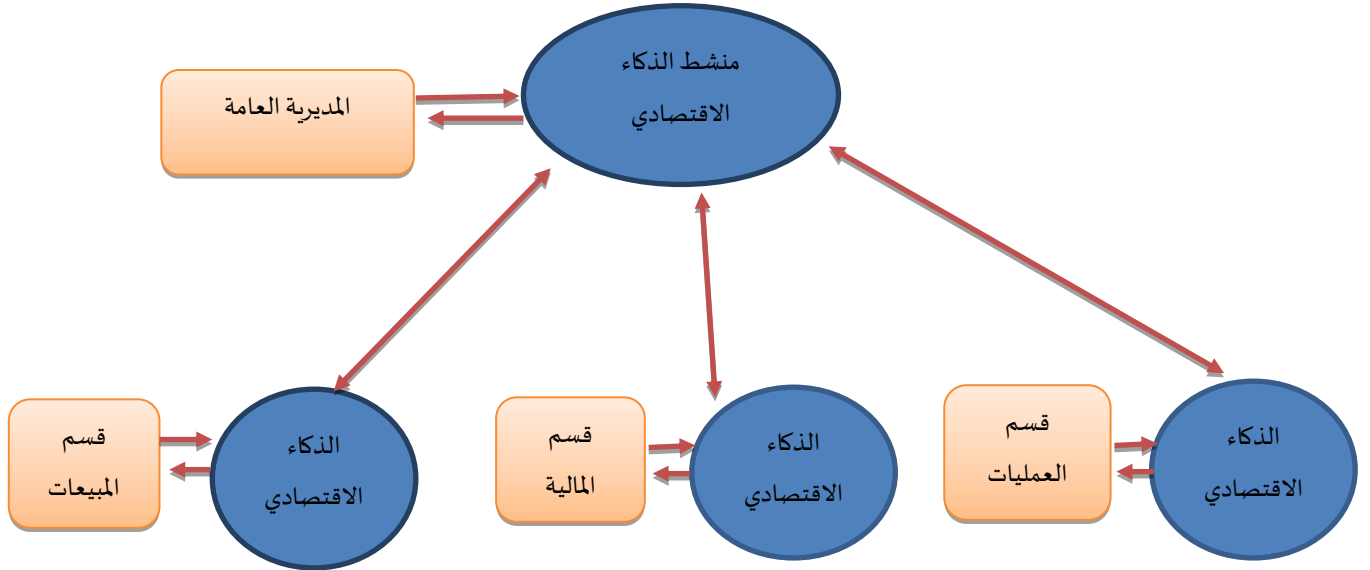


**Source :** Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF, **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** , Paris , Novembre 2006, P33 .

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 كالآتي<sup>55</sup>:

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.
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.

<sup>55</sup> أحمد بوريش، مرجع سابق، ص 153.

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 أنالذكاء الاقتصادي هو امتداد لممارسة اليقظة الاستراتيجية، وظهر بعد فترة من ظهور اليقظة الاستراتيجية، لكنمع ذلك فالمصطلحان يستخدمان في الوقت نفسه. ولتحديد الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي لدينا وجهتي نظر على النحو التالي<sup>56</sup>:

**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 التداولوممارسةً 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 فيتحسين 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 وقتفهو مفهوم عاموشامل، يكون على مستوى وطني وليس فقط على مستوى المؤسسة، يستدعي القيام بأعمال متعددة، منسقةوتعاونية من خلالها يتم إعلام، تحفيز وتعبئة مختلف الأعوان الاقتصاديين. بينما يتم تنفيذ أعمال اليقظة علمستوى المؤسسة، أين الاستراتيجية تخص فقط المؤسسة

<sup>56</sup>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.



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، وإيجاد آليات لتبادل المعلومات، حمايتها ونقادي 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 سيرورة الذكاء الاقتصادي.
- كلمة الذكاء الاقتصادي تتعدى مصطلح اليقظة لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك قصد استراتيجي وتكتيكي مع إرادة الحوارين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الاقتصادية، حيث تطور اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية وذلك من خلال ما طرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذاتتطور 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 لمعالجة 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 ارتباطًا وثيقًا 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 وإبحاث 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 فيها<sup>57</sup>.

57 - شاعر التميمي؛ إيد 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 بثائية (منتج - سوق) متجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة بالمنتج القابل للتسويق والذي يمنح المؤسسة وضعية تنافسية قوية"<sup>58</sup>.

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 وجاريت جونز فقد قالوا: "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"<sup>59</sup>.

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 نسبياً.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيمة للعملاء تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويقيمتفوقها من وجهة نظر عملائها، نتيجة لما يحصلون عليه من منافع مقارنة بالمنتجات المنافسة"<sup>60</sup>.

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.

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

<sup>58</sup>-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.

<sup>59</sup>- شارل هيل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 183.

<sup>60</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر، 2001، ص، 104.

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"<sup>61</sup>.

في حين يعرفها كل من Thompson & Strickland بأنها "شيء ما تفعله المنظمة جيدا مقارنة بمنافسيها وهي ترتبطوظائف المنظمة أو أي نشاط آخر له شكل هام لخلق وإنتاج أو تسويق منتجات وخدمات المنظمة"<sup>62</sup>.

ويعرفها S. Kotha & D. Orne على أنها "مركز فريد تحققه 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"<sup>63</sup>.

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 فانتحسين 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، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

**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 يلي<sup>64</sup>:

<sup>61</sup>- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003ص21.

<sup>62</sup>- 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.

<sup>63</sup>-S. Kotha & D. Orne, *General Manufacturing Strategies: An Conceptual Synthesis*, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, p: 211.

<sup>64</sup>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، ص65-66.

- أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة،
- يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين،
- الميزة التنافسية تتبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة،
- الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للعملاء أو في كلاهما معا،
- 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 الإمكانيات 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 في<sup>65</sup> :

- تشتق 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،
- 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.

<sup>65</sup> - نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء 1، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001 ص 27.

## 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 المنافسة<sup>66</sup>. 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 يسبب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع وهذا ما سنحاول توضيحه في فيما يلي<sup>67</sup>:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى التخفيض من تكاليف إنتاج منتجاتها عن طريق التوسع فيتشكيلة 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 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.

<sup>66</sup>-M. Porter, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press, 1985, P.97.

<sup>67</sup> - M.Porter, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé édition DUNOD, 1998 . P 129-136.



- **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 لذلك 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 بمنتجاتها<sup>68</sup>، 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.

<sup>68</sup>- M.Porter, op cit, P.119.

وحتى تتمكن المؤسسة من حيازة 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، الحجم<sup>69</sup>.

- **الإجراءات التقديرية:** إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة يمكن أن تمثل عاملا مهما 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 مصدرا لتفرد المؤسسة عن غيرها، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن أيضا 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 نشاطا 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 تماما فإن هناك بعض القطاعات التي يكون فيها الدخول المتأخر ذو جدوى لأنه يمكن المؤسسة من استعمال تكنولوجيا أكثر حداثة وتطورا.

- **المتوقع:** إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التميز والتفرد.

- **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 .

<sup>69</sup> - ibid, P 152-162

- **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 المستهلكين<sup>70</sup>.

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 يلي<sup>71</sup>:

<sup>70</sup> - رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل العدد 20 ديسمبر 2007، ص، 6.  
<sup>71</sup> سملالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 07.

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم،
- تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التمييز 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 ذلك<sup>72</sup>:

- **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"<sup>73</sup>. 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 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 مثلالأطنان (أوالأعداد من الوحدات)تلفزيونات مثال (فإنالإنتاجيةالإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

<sup>72</sup>سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال،مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان 2021ص234-236.  
<sup>73</sup> 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، ص46.

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 إلى 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 الرباحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين<sup>74</sup>.

#### 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 بقدرتها 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 في<sup>75</sup>:

**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.

<sup>74</sup> محمد فوزي عبد العنوم، مرجع سابق، ص 46.

<sup>75</sup> سمالي يحيية وسعيد 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.

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 شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا 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.

#### 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 ريادة التكاليف، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز. وقد ابتكرت هذه الاستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات وخلقها<sup>76</sup>. وذكروا 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 التاليين<sup>77</sup>:

- 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، هما<sup>78</sup>:

<sup>76</sup> - على الربط الإلكتروني: ميزة تنافسية <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

<sup>77</sup> عبد الباري إبراهيم دره ونصر محمد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية**، معنى نظري وتطبيقي، كتاب إلكتروني 2014-ص158.

<sup>78</sup> نفس المرجع، ص159.

-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 Competitive Scope ؟ 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 رئيسة الاستراتيجيات التنافسية وهي<sup>79</sup>:

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:

<sup>79</sup> نفس المرجع، ص159 وما بعدها.

الشكل رقم (13): الاستراتيجيات العامة للتنافس

المجال التنافسي	الصناعة ككل	2/ الريادة بالتكلفة	1/ التمييز
	قطاع سوقي	3/ أ التركيز على التكلفة	3/ ب التركيز على التمييز
		تكلفة أقل	تمييز
الميزة التنافسية			

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

وعليه فإن هذا الشكل يتضمن ثلاثة استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباع أي منها، وفقاً لحالة أو وضعية المؤسسة واستناداً 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 تزامناً 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 أهمها<sup>80</sup>:

- 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 كفاءة، 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 أساس للمؤسسات التي تخدم سوق عريضة وواسعة وتتبنى استراتيجية تخفيض التكاليف. وتستند هذه الاستراتيجية، بشكل أساسي إلى تأمين ميزة دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث يترتب على ذلك: تحقيق مستوى عال من مستوى الأرباح، 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

<sup>80</sup>إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 200.

العالية إلى الزبائن أو العملاء الذين يكونون أقل اهتماما بالسعر، وهذا ما يسمح بتحقيق عوائد تزيد عن المتوسط للقطاع، كما يحفز على الاستثمار في البحث والتطوير ويشكل ولاء الزبائن حاجز امام المنافسين الجدد.

وعليه يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا 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 التكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرياً، وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين<sup>81</sup>.

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 حجماً نظراً لاحتمال عدم امتلاكها موارد كافية أو القدرة على استهدافها 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 فهيتعامل مع سوق محدود ووضيقة، أي أنها تركز على فئة محددة من المستهلكين، أو على قطاع محدود من السوق وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة

<sup>81</sup>سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999، ص160.

قليلة أو بتميز كبير عن المنتجات المنافسة الأخرى، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكلفة أو التركيز على التميز، ونظراً لمحدودية السوق، فإن بعض المؤسسات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة و التميز معا بمعنى تقديم منتجات أو خدمات بتميز كبير وبجودة 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 اعتمدها 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 التشظية 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 وهي<sup>82</sup> :
- 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

<sup>82</sup>سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص168.

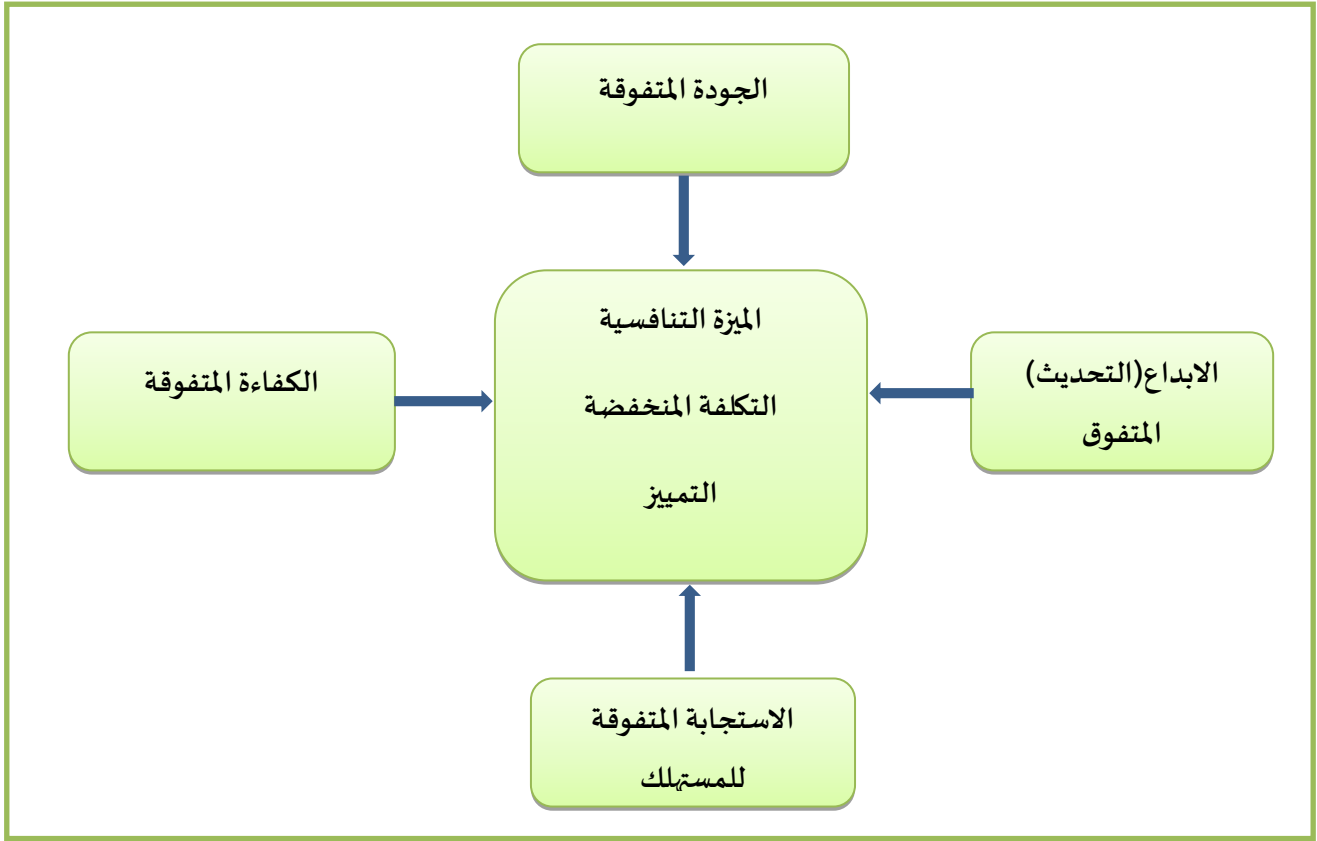
- **التكامل الأفقي**: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة بغرض الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوب عملها.

#### 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.

وأنجمله 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:

الشكل رقم(14): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت 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 للعملاء، 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 والخدمات<sup>83</sup>. وعليه فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة فإن ذلك يعني زيادة المخرجات وانخفاض المدخلات الضرورية لإنتاج،

<sup>83</sup>شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 204.

وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية من غيرها. فالمؤسسة يمكن أن ترفع من كفاءته من خلال عوامل متعددة يمكن ان نذكر البعض منها فيما يلي<sup>84</sup>:

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** وتتمثل في خفضن 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 الأنبي:** إذ يمكن لوظيفة إدارة المواد أن تساهم في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين الأنبيالذي 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 والخدمات معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات المنافسة. ولهذا فإن تأثير الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات على الميزة التنافسية ذو بعدين<sup>85</sup>:

- 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،

<sup>84</sup> نفس المرجع، ص، 260-286.

<sup>85</sup> شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 209.

- 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 مثلا، اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج .وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بتمييز منجاتها أو خدماتها فحسب، ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة لهاته المنتجات او 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 تفوق إليها المؤسسات المنافسة، مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا 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 يلي<sup>86</sup>:

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة لها خصائص وسمات لا تتوفر في المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة المنتجات والخدمات 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،
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها،
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة لحاجات العملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

#### ثامنا: دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية.

يعتبر إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من أحدث الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني، وذلك لما تسخره من معلومات عن التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها

<sup>86</sup>شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص، 214.

الكلية لاسيما البيئية التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوم بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع للعولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي: التوقع، الاكتشاف، المراقبة، التعلم<sup>87</sup>.

**التوقع:** وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

**الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في 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 يلي<sup>88</sup>:

- **تسمح باتخاذ أفضل القرارات:** هذا من خلال توفير معلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية حول محيط المؤسسة.
- **رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة:** بحيث لا تتفاجئ المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، واجتماعية.
- **وسيلة استراتيجية لتسيير:** أين تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

---

<sup>87</sup>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.

<sup>88</sup>خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، 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



- **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 هامش 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 ذكر فإنه يمكننا القول بأن اليقظة الاستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال ذكر النقاط التالية <sup>89</sup>:

- 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 على نتائج اليقظة، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين، وذلك بتحفيز المسيرين على تامين المؤسسة من المخاطر البيئية المباغثة 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.

<sup>89</sup>نبوية عيسى، نصيرة أوبختي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- 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 و الاستجابة لرغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا لزبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة 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 إمام 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)

# خاتمة

## خاتمة

مادام أن المؤسسة عنصر ديناميكي ينمو ويتطور ويتأثر بجميع المتغيرات الداخلية والخارجية ومختلف الضغوطات، بات لزاما عليها اتباع ومراقبة كل شيء يحيط بها لاتخاذ الاجراءات والقرارات المناسبة من أجل ضمان استمراريته وتحقيق أهدافها وذلك باستخدام أساليب متخصصة كاليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات والذكاء الاقتصادي.

وبالتالي وجب على المؤسسات الاقتصادية اليوم أن تعمل جاهدة على تنبؤ 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 للنظام 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 ظاهرا 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.

وفي الأخير توصلنا إلى أن هناك علاقة ترابطية وتكاملية كبيرة بين كل من اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات والذكاء الاقتصادي لا يمكن تفرقتها عن بعضها البعض فكل منها يكمل الآخر.

## قائمة الجداول

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

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)	01
16	خصائص اليقظة الاستراتيجية	02
21	أنواع اليقظة الاستراتيجية وأنشطتها	03
25	إدارة الموارد التكنولوجية	04
32	يبين مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات	05
36	مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna	06
37	خريطة اليقظة	07
48	تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية	08
57	مراحل الذكاء الاقتصادي	09
58	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية المديرية العامة للمؤسسة	10
59	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية للمؤسسة	11
60	مصلحة الذكاء الاقتصادي مقسمة إلى كل وحدة عملياتية بالمؤسسة	12
79	الاستراتيجيات العامة للتنافس	13
84	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	14

الصفحة	المحتويات
04	مقدمة
06	<b>المحور الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية</b>
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.
30	ثامناً: مراحل اليقظة الاستراتيجية.
39	<b>المحور الثاني: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية</b>
41	أولاً: مفاهيم عامة حول نظم المعلومات
44	ثانياً: مفهوم المعلومة الاستراتيجية
44	ثالثاً: خصائص المعلومات الاستراتيجية
45	رابعاً: تصنيف معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها
49	<b>المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية</b>
51	أولاً: أهم المحطات التاريخية لمفهوم الذكاء الاقتصادي
53	ثانياً: التطور التاريخي لمصطلح الذكاء الاقتصادي
55	ثالثاً: مفهوم الذكاء الاقتصادي
56	رابعاً: مراحل الذكاء الاقتصادي
59	خامساً: إدماج الذكاء الاقتصادي في هيكل المؤسسة
63	سادساً: علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي.
65	<b>المحور الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية</b>
67	أولاً: نشأة، مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها.
71	ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.
74	ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
76	رابعاً: مصادر الميزة التنافسية.
77	خامساً: الاستراتيجيات التنافسية.



83	سادسا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
87	ثامنا: دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية.
90	المحور الخامس: واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر
91	نماذج لبعض المؤسسات الجزائرية.
92	خاتمة

## 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 جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- علي السلمي، 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 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.
- 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.
- نور الدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2011-2012.
- 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 بوبعابة، 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 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.
- 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 بوعلي، 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 و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، 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 الجزائرية، 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 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.
- 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.
- 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 ديلملي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى: 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 بريكة، 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 entreprises**, 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 ,SIIE ,Hammamet Tunisie ,12-14Février 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](http://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](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 ;unguide pour débutants et praticiens** » , Paris , Novembre 2006. -