

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

و البحث العلمي وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية

في مقياس:

# اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

إعداد الأستاذة: بيدي عيساوي صورية

السنة الجامعية: 2024-2023

## مقدمة:

ان الدور المتعاظم والمتسارع للعلم والتكنولوجيا في تطوير الاقتصاديات أصبح يشكل التحدي الأكبر للمؤسسات التي أجبرت على مواجهة هذا التغيير الاقتصادي بجملة من التحديات مستوعبة التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي.

تداخل الاقتصاديات مع بعضها جعل من محيط المؤسسة اوبيئتها اكثر تعقيدا وصعبت الدراسات التحليلية التي كانت تقوم بها المؤسسات بسهولة في السابق وأصبحت دراسة وتحليل العوامل الخارجية والداخلية من الأمور الضرورية والحاسمة قبل اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة امامها والتعرف على ظروف السوق المناسبة وغير المناسبة خلال فترات معينة، إضافة الى تحديد التهديدات او المخاطر المحتملة او التي يحتمل التعرض لها لعدة أسباب.

عملية تحليل البيئة لا تساعد فقط على تحديد الأهداف وانما تعديلها ان احتاج الامر. هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في التحليل الاستراتيجي البيئي تلجا اليها المؤسسات لتحليل اعمالها تحليلا واضحا يساعد في تحديد الأهداف المستقبلية الممكنة او المتاحة لديها ولكن وفق خطوات مدروسة أي اعداد استراتيجية تقرر بها دخول أنشطة اعمال معينة من عدم دخولها.

تلجا المؤسسة الى تشخيص او تحليل بيئتها ليس فقط عند وجود مشاكل ولكن حتى في حالات جيدة فعلية التحليل البيئي هي عملية مستمرة لبقائها دائما يقظة بما يحدث في بيئتها، والهدف من عملية تحليل بيئة المؤسسة هو الفهم المختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل بيئتها ولتطورها في المستقبل، والعمل على

اختيار الاستراتيجية المناسبة للاعمال الكفيلة بالاستجابة او المرونة والتكيف مع المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التنسيق بين المجالات الوظيفية للمؤسسة وادائها العملي.

الهدف من هذه المطبوعة هو تمكين الطالب من التعرف بدقة على مختلف المصطلحات المتعلقة بالمقياس إضافة الى التمکن العملي من ممارسات مختلف أساليب التحليل البيئي، إضافة الى معرفة كل ما يتعلق باليقظة الاستراتيجية وممارساتها.

### الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي البيئي.

ان محاولة إيجاد تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي قادنا الى تعريفه على انه عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي أي انه الجهود التنظيمية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الاعمال وتوجهاتها الاستراتيجية. وقد كان قد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعاريف مختلفة للتحليل الاستراتيجي اختلفت حسب توجهاتهم ومدارسهم.

### المبحث الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي.

هناك تعاريف للتحليل الاستراتيجي التي اقترنت بمصطلح SWOT او مايعرف بالتحليل الرباعي الذي طور لأول مرة في مدرسة هارفرد للاعمال (Business School Harvard) والذي ارتكز على بعدين الأول خارجي يهتم بتحليل بيئة الاعمال التنافسية بهدف تشخيص النمو والتفوق (Opportunities) وتجنب التهديدات (Treats) المحتملة والتي قد تؤدي الى اضعاف المركز التنافسي للاعمال في البيئة الصناعية.

اما البعد الثاني فقد اهتم بتحليل الموارد والقدرات المميزة (Strenghts) والتي تدعم تنافسية الاعمال في بناء وتطوير الميزة الاستراتيجية، أي كل ما يتعلق بالخصائص والسمات والكفاءات الجوهرية (Core Competencies) التي تساهم في تحديد الأداء التنافسي وتجنب كثرة نقاط الضعف (Weaknesses) المعيقة لبناء المركز الاستراتيجي المميز للاعمال.

وعموما فان التحليل الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي (Equilibrium Dynamic) بين الاعمال وبيئتها التنافسية أي انه نقطة البداية والانطلاق للتحليل والرقابة والمتابعة المستمرة لكل المتغيرات.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة واو محيط المنظمة.

يشير Filho ان المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات المجموعة الاولى تضم المتغيرات العامة على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والقانونية،و المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات توزيع وغيرها، اما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من العمال والمدراء وغيرهم.

يعرف Kotler البيئة الخارجية بانها " مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم او عدم التحكم فيها من طرف هيئة التسيير في المؤسسة". نعتبر هذا التعريف شامل ولكن في نفس الوقت لم يحدد بدقة ماهي العوامل التي يمكن التحكم فيها والعوامل التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتي هي في الأصل عوامل التي تحدد وضع المؤسسة الريادي او مركزها التنافسي.

وعليه فان التحليل الجيد لمحيط المؤسسة يسمح بتوفير معلومات دقيقة التي تسمح بتحديد أفضل أداء للمؤسسة وترتيب استخدام الموارد المتاحة لخلق قيمة أفضل وتقويم أحسن للاداء ورفع الكفاءة والتخلص من الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف للمنتج او المنظمة شيئا.

ان الدرجة العالية من التغير والتعقيد التي أصبحت السمات الأساسية لمحيط المؤسسة هي دوافع أساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسة او فشلها او التقليل من فرص نجاحها، لكثرة الضغوط وتعدد الاتجاهات. ويتطلب

تحليل البيئة المنظمة الناجح والجيد مجموعة من الشروط أهمها: ان تمتلك المنظمة نظاما معلوماتيا فعالا يساعدها على المعرفة الواضحة لنقاط قوتها وضعفها وكل مواطن الكفاءة لديها.

المنظمة في حاجة الى اجراء استقصاءات التي يتطلبها التحليل حسب طبيعة نشاطها وبيئتها، أي محاولة اجراء تحليل او تشخيص كامل لبيئتها. الرؤية المشرفة والمنفائلة لمستقبل المؤسسة تساعد القائمين على التحليل البيئي يسعون الى إيجاد اهم المعلومات المساعدة على تحقيق هذا المستقبل المشرق.

### المطلب الثاني: تدقيق المفاهيم المتعلقة بالبيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة.

الحديث عن البيئة والتحليل البيئي يشير الى شمولية كل من المصطلحين وارتباطها الوثيق لشمولية وارتباط مكوناتها وابعادها الخاصة بالمنظمة. وعليه فان التحليل الاستراتيجي للبيئة يستند على مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فيساعددها على إيجاد العمليات التي تطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون الأداء والاعمال لذلك فان العلاقة بين البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة هي علاقة تفاعلية تكاملية يمكن المنظمة من إيجاد قدرات متجددة باستمرار والحصول على أفضل النتائج.

هناك العديد من الدارسين والباحثين من حاولوا تعريف او إعطاء مفهوم محدد لبيئة المؤسسة الاقتصادية بشكل خاص والتي وجب فيها التفاوت والاختلاف لتشابه وتفاوت المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة نفسها.

وحسب ديل Dill فان محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية تحقيق الأهداف ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين وهم: الموردون، الزبائن، العملاء، العاملين والمنتجات المنافسة بالإضافة الى جماعات الضغط والتاثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرهم.

يتعرض هذا التعريف الى عدة متغيرات وعوامل من شأنها ان تؤثر مباشرة على عمل المؤسسات وهي التي تشكل في الأساس مكونات البيئة المحيطة بالمؤسسة، بينما يعرفها كل من and emery trist البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما ان البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اتجاه الازمة لنجاح وبقاء المنظمة او تحقيق أهدافها. يشير التعريف ان المؤسسات في حاجة الى معرفة بيئتها أكثر لما فيها من

ضغوط كثيرة التنافسية وغيرها. والبيئة كما هي مصدر لهذه الضغوطات وهي في نفس الوقت مصدر لتحقيق النجاح.

في كل التعاريف السابقة ركزت على تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة في حين ان البيئة الداخلية لها كذلك اثر كبير في التأثير عليها ،لذلك فان التقييم الدقيق او الصحيح لبيئة المؤسسة هو ذلك الذي يشملهما معا الداخلية والخارجية وكل من عوامل البيئتين يصعب على المؤسسة التحكم فيها والتاثير عليها بحكم شموليتها على الكل. اضافة الى التداخل بينهما ولذلك عندما تقوم المؤسسة بتقييم او تشخيص البيئة الخارجية التي تعمل بها فانه لزاما عليها الاخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية وأساليب بديلة المعمول بها في تقييم البيئة.

### المبحث الثاني: اقسام التحليل الاستراتيجي البيئي.

تعد دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية من الخطوات المهمة قبل وعند اختيار للاستراتيجيات المناسبة وهذا لان نتائج عملية التحليل هي التي تحدد العناصر المؤثرة في قرارات المؤسسة والعناصر الناقصة التي يجب توفرها ،ولان ضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على التكيف والتاقلم مع المحيط الخارجي وتحسين المحيط الداخلي للمؤسسات تجد ان كل المؤسسات المتنافسة تسعى للوصول الى احداث توازن بين اعتماد رؤية مستقبلية محددة ناجحة وتنظيم واستجابة مرنة أي القدرة على التكيف بفضل التحليل البيئي السليم.القدرة على مسايرة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها .

### المطلب الاول: تحليل البيئة الداخلية.

يشير تحليل البيئة الداخليين الى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية ومنها يمكن تحديد العناصر الداخليين منها الاستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا وثقافة المؤسسة. هذا التعريف يشير الى ان البيئة الداخلية هي جميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها الداخلي وعلى هيكلها التنظيمي، كما أشار أيضا الى مكونات هذه البيئة.

يساعد التحليل الداخلي على معرفة الأداء والإنتاجية الخاصة بوحدة الأعمال خطوطها المنتجة لمعرفة نقاط قوتها وضعفها في الأداء والأسباب الحقيقية وراء ذلك الضعف ومدى ارتباطها بكل الوظائف والمستويات الإدارية والبيئة الداخلية تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتاثير عليها وتغيرها وفق ما تحتاجه لصياغة الاستراتيجية او الأهداف بمعنى ان تحليل البيئة الداخلية معناه معرفة المؤسسة لنفسها بشكل ادق اما قوة او ضعفا او نقصا وبتصحيح الأخطاء ومواطن الضعف وتدعيم مواطن القوة واستغلال احسن للفرص لمصلحة الوظائف والنشاطات.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية.

تشمل البيئة الخارجية جميع المتغيرات والعوامل التي تكون خارج حدود المنظمة ونطاقها وتاثر بشكل اوباختر على أدائها وانشطتها.

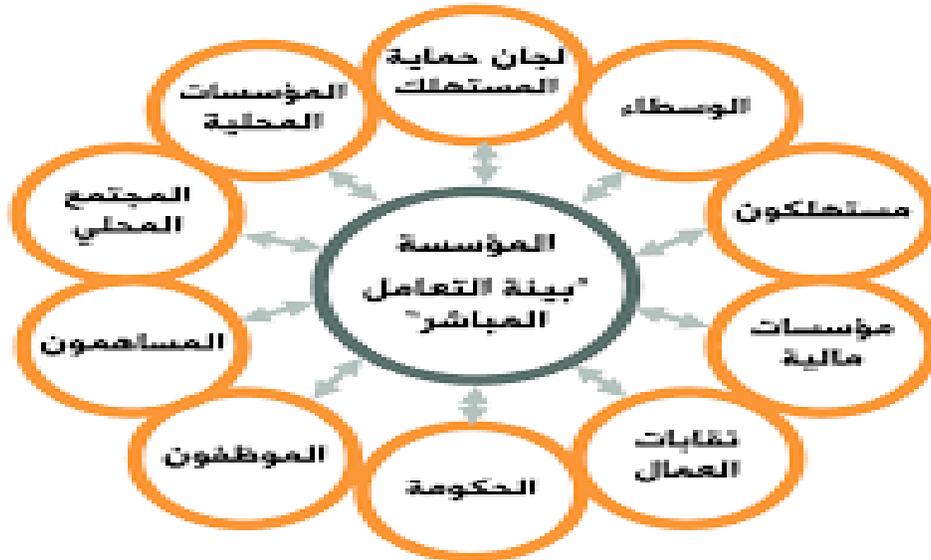
في اطار الإدارة الاستراتيجية تشير البيئة الخارجية الى كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عمل المنظمة اما إيجابا اوسلبا فالعلاقة بينهما تبادلية ،حيث ان البيئة تاتر في منظمات الاعمال ومنظمات الاعمال هي الأخرى تاتر فيها ،وهذه العلاقة تحدد كيفية تحسين المنظمات من موقعها وفرصها وأهدافها ومواردها ،حيث يتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من هذه العوامل والتقليل من درجة تاثيرها السلبي فنتمكن بذلك من تحديد أهدافها التي تسعى اليها بدقة سواء كانت طويلة او قصيرة الاجل والتحديد الواضح للاهداف العامة والتكتيكية والتشغيلية وتعديلها حسب نتائج التحليل الذي قامت به.

يمكن التحليل الجيد للبيئة الخارجية للمنظمة من معرفة حجم وطبيعة الموارد المتوفرة لدى المنظمة وكيفية الاستفادة منها في الأوقات المناسبة كما تهتم المؤسسة بمعرفة نطاق عملها ومجالاتها وانشطتها وكل الخطوات المرتبطة بذلك من تحديد لنوع المعاملات وطرق ومنافذ التوزيع، القيود وظروف ممارسة المنظمة لنشاطها سواء

كانت اقتصادية او قانونية ..... الخ. كما يساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد طبيعة أسواق المنظمة المستهدفة والمتعامل معها وتكون بذلك صورة واضحة عن المنافسين في نفس النطاق.

وتشمل عناصر البيئة الخارجية مستويين أساسيين، البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، اما البيئة الخارجية العامة فهي مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في اطارها وهي ذات تاثير مباشر على استراتيجية المؤسسة ويشار اليها بتحليل PESTEL، اما البيئة الخاصة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والمستهلكين او ما يعرف بالمجموعات التفاعلية (Groups Interactive) والتي تقع في الوسط التفاعلي بين البيئة العامة والبيئة الخاصة مثل المنظمات الحكومية والموردون والنقابات العمالية والمهنية ومجموعات المصالح وغيرها وهي ذات تاثير مباشر على العمليات التشغيلية للمؤسسة.

الشكل رقم 1: مكونات بيئة التعامل المباشر مع المؤسسة.



Source Austin,1990,p30

من الضروري فهم القوى والعوامل الخارجية التي تواجه المنظمة لأنها كفيلة بمساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بل وضرورية لتكون تلك القرارات صحيحة.

**تحليل PESTEL:** هذا التحليل هو تحليل خارجي يستخدم أحيانا في جمع اولي لفحص البيئة المحيطة ومدى تأثيرها على جميع المنظمات ،كما يستخدم مع التحليل الرباعي SWOT أي يمكن دمج نتائج التحليلين معا والوصول الى الحلول النهائية الناجعة ويسمى عملية الدمج هذه بطريقة التحليل الاستراتيجي المبدع.يسمى تحليل SCAN او تحليل (Creative Analysis Strategic).وتحليل PESTEL معناه:

P: البيئة السياسية

E: البيئة الاقتصادية.

S: البيئة الاجتماعية.

T: البيئة التكنولوجية.

E: التحليل البيئي

L: البيئة القانونية

تحليل هذه المتغيرات تكون من خلال اعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل استراتيجية ترسل الى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات.

1. المتغيرات السياسية (Variables Political): وهي تعني مدى تأثير التشريعات القانونية والمتغيرات السياسية على اعمال المؤسسة لأنها لا يمكنها ان تعمل بمعزل عما يحدث فيها للعلاقة الترابطية بين الحكومات كهيئات كنظمة وبين المؤسسة الخالقة للأسواق والسلع والخدمات والعلاقة هذه تحدد التأثير اما سلبي أي حكومات معيقة او معرقله لأعمال المؤسسات والحكومات مساعدة ومشجعة للأعمال الاقتصادية ووضعتها لقيود وقوانين مناسبة.

2. المتغيرات الاقتصادية (Variables Economic): وتشير إلى كل المتغيرات أو الأوضاع أو الخصائص الاقتصادية المحلية والدولية التي يمكن أن تؤثر على أعمال المؤسسات وتكون سببا في البحث عن خطط بديلة، مثل: الدخل، الطلب، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات المالية والنقدية للدول، معدلات النمو وطبيعة النشاط الاقتصادي السائد بأنواعه، السياسات المالية للدولة والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والقيود المفروضة على التجارة الخارجية.

مثلا: دخول دولة معينة ضمن مجاميع اقتصادية دولية قد يخلق المزيد من الفرص ويزيد من إتساع الأسواق أمام المؤسسات ولكن في نفس الوقت يمكن أن يجلب العديد من التهديدات، لذلك لا شك في أن للعناصر الاقتصادية تأثير مباشر على الجاذبية المحتملة لإستراتيجيات المؤسسات المختلفة.

مثلا: سعر الفائدة هو من أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر على السيولة النقدية وبالتالي على الحالة المالية للمؤسسات المحتاجة للإقتراض وبالتالي هو من العوامل الأكثر جذبا للمستثمرين أو العكس لأن زيادته تؤثر على العائد النقدي للأعمال والإقتصاد ككل.

### 3. البيئة السياسية والقانونية: Political And Legal Environement

تعتبر البيئة السياسية والقانونية وعناصرها من أهم العوامل المؤثرة على الإقتصاديات وسير عمل المؤسسات لأنها هي الأخرى معرضة بإستمرار إلى التغير وبالتالي فإن عدم الثبات في الإتجاهات السياسية والقانونية للدولة يؤدي إلى عدم الثبات في إصدار القوانين والتشريعات الضابطة للمعاملات الاقتصادية والتجارية وغيرها وعلى إعتبار أن التعاقد هو أولى مراحل خلق المؤسسات فإنه من المهم بيان شروط التعاقد ومشروعيته.

والبيئة القانونية والسياسة هي في العموم الإجراءات الحكومية التي تفرضها الدولة وهيئاتها على الشركات التجارية والتي تؤثر على أعمالها والتي تؤثر بشكل كبير على الإستثمار والأعمال. كما أن الإختلاف في الأنظمة والقوانين الوطنية من دولة إلى أخرى يعتبر من أولويات أصحاب الأعمال والمؤسسات لذلك فإنه يقوم بدراستها وتحليلها على إنفراد ووضع التفاصيل القانونية المناسبة فهناك دول وحكومات تسهل العمليات

والمعاملات الاقتصادية والتجارية والسوقية وهناك دول أخرى معرقة لها أو تريد أن تكون دائما جزء من التنافس إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى مثل: الإستقرار السياسي، الصراعات مع الدول الأخرى، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، قوانين، العمل والأجور، الاتحادات والنقابات واستخدام الموارد الطبيعية، درجة جودة إدارة الإقتصاد الحكومي، التغيير في السياسات الحكومية وعدم استقرارها صلاح وكفاءة هيئة الجمارك، درجة البيروقراطية لتسهيل المعاملات، القوانين الخاصة بحماية البيئة، قواعد التصدير والاستيراد، الموقف اتجاه الإستثمارات الدولية، معلومات عن السوق، استقلالية القضاء، مستويات ضبط التجارة الخارجية، مستويات الفساد.

#### 4. البيئة التكنولوجية Technological Environment :

أصبح التغيير التكنولوجي السريع يشكل إما فرصا أو تهديدات بالنسبة للمنظمات، فالمؤسسات المستعملة للتكنولوجيا الحديثة والمواكبة لها تتمكن باستمرار من خلق فرص استثمارية جديدة والمحافظة على بقائها بإكتساب مزايا تنافسية والحقيقة أن التكنولوجيا لا تقتصر على المتطلبات المادية فقط وإنما معرفية أكثر knowledge الموجودة خاصة لدى الكفاءات المتوفرة في المؤسسة، هذه كفاءات والمعارف التقنية والتنظيمية المتوفرة لديها تمكنها من التغيير والتطوير المستمر لأعمالها مما ينعكس على مجمل العمليات المستخدمة في الإنتاج وبالتالي للحصول على منتجات ذات جودة عالية، لذلك تسعى المؤسسات إلى التعامل مع أحدث التكنولوجيات بما ينسجم ويتناسب مع نمط المستهلك ومتطلباته. وعليه فإن كل الوسائل والأساليب التي يتم إختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج مادية ملموسة أو غير ملموسة والاختراعات الجديدة وغيرها كلها لها أثر مباشر على أداء الأعمال والمؤسسات: مثال: ظهور منتجات جديدة أو طرق أساليب جديدة أو استخدامات جديدة للمدخلات.

ولعل أحد الأسباب الرئيسية لتوجه المؤسسات نحو الأسواق الخارجية هو ما تتمتع به من سبق تكنولوجي وهي متغيرة بدرجة عالية من السرعة وتؤثر بالشدة على الممارسات اليومية للمؤسسات. مثال: عن الحديث عن تحويل الأموال من بلد إلى آخر فإن تطور طرق الدفع عن طري أو ما يعرف بالنقود الإلكترونية هي

أحد اهتمامات المؤسسات إضافة إلى التقدم الهائل في صناعة الالكترونيات، لذلك على المؤسسات أن تهيئ نفسها باستمرار وتضع خططا لمواجهة هذه المستجدات و المخاطر المتعلقة بها لأن الوسائل التقنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات والأعمال بطريقة متساوية أو متشابهة بل البعض منها شديدة التأثير أو لبعض الآخر قليل التأثير مثل صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعات الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية ما يمكن اعتباره تهديدا لصناعة معينة يمكن أن تكون فرصة لصناعة أخرى.

#### 5. البيئة الاجتماعية والثقافية : Social and Cultural Environment

يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات على التعامل مع مختلف المجتمعات وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطها، خاصة الأخلاق، فالتغيير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها أسلوب إنفاقه لأموال في السوق، كما تحدد أسلوب الإتصال به وأسلوب اقناعه بسلع أو الخدمة كما أن العادات والتقاليد تشكل هي الأخرى إما فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

لذلك فإن الواقع يؤكد أن المؤسسات عليها أن تكون يقظة باستمرار ولديها بعد ثاقب والدراية بكل تفاصيل بيئتها وأسواقها سواء تعلق الأمر بالعملاء، التجار، الموزعين، القوانين أو الثقافات، الاتجاهات والقيم نحو الوقت، والعمل وتكوين الثروة وهي من أكبر تحديات التي تواجهها المؤسسات.

#### المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال أسلوب التحليل الرباعي تحليل SWOT

هناك العديد من طرق التحليل الإستراتيجي البيئي التي تساعد أصحاب الأعمال في السير في الإتجاه الصائب في عملية التخطيط الإستراتيجي أو التخطيط للأعمال من خلال التركيز على تحليل كل جوانب

وعوامل الضعف والقوة والفرص المتاحة والتهديدات أو المخاطر -أسلوب SWOT يستخدم كثيرا من طرف المؤسسات ومدراء الأعمال في تقييم ودراسة العوامل المحيطة بالمشاريع.

والهدف من تحليل SWOT هو التعرف على العوامل الداخلية والخارجية الهامة لتحقيق الأهداف، حيث يعد أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس موازنة عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

كما توضح هذه الأداة العلاقة بين التقسيمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد المؤسسات أو المنظمات على التفوق، أما عن نقاط الضعف فهي تتعلق خاصة بالمهارات والامكانيات الناقصة ومقارنة مع ما يملكه المنافسون.

**نقاط القوة strengths :** كذلك هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة وتكون إما موارد بشرية متميزة أو نظم معلومات متطورة أو دعم مالي حكومي قوي أو أجندة بحثية متراكمة في مجال معين يفيد المنظمة أو تجهيزات متطورة هذه الإمكانيات هي التمييز مقارنة بالآخرين .

**نقاط الضعف weakness :** هي صعوبات داخلية أو مواطن قصور في المنظمة تحول دون التفوق على المنافسين وقد تشمل مجالات بحثية أو مالية أو بشرية أو إدارية، مثلا قد تملك المؤسسة عمالة ولكنها قليلة الخبرة أو لديها نقص في التخصصات أو أن هذه المنظمة تفرض لوائح وأنظمة غير مشجعة وتفتقر من إنتاجية العاملين، إذن نقاط الضعف تمنع عن المنظمة من الريادة والتفوق على المنافسين كما تقلل من رضا المتعاملين معها.

**الفرص المتاحة Opportunities:** وهي تتعلق بالبيئة خارج المؤسسة، كوجود أسواق جديدة لم تدخلها المؤسسة بعد، أو عمالة موجودة بالفعل ولم تتمكن المؤسسة بعد من الاستفادة منها أو وجود فرص تعاون مع مخابر أو مؤسسات بحثية لتطوير التخصصات والعمل في المنظمة.

**التهديدات Treats:** التهديدات والقيود هي المعوقات الموجودة في البيئة الخارجية، يجب دراستها لتجنبها أو وضع حلول لها، مثل: نقص التمويل البحثي، لدى الجهات المستفيدة أو ضعف أهمية البحث والتطوير لدى

المنظمة كما تشير التهديدات إلى اضطرابات في البيئة تؤدي إلى تدهور حالة المنظمة وعلى ربحها فهي الأكثر خطورة. يتطلب التحليل الرباعي جهود هائلة ومعلومات دقيقة وكثيرة لأنه كلما توفرت معلومات صحيحة وواضحة مدعمة بأرقام موثوقة كلما تمكنت المنظمة من اتخاذ القرارات الصائبة.

تحليل SWOT يحتاج إلى تقييم دوري مستمر دون انقطاع لأن أهمية العوامل سواء القوة أو الضعف أو العوامل الخالقة للفرص أو التهديدات متغيرة باستمرار وتتخذ أشكالاً عديدة ومهمة هذا التحليل هو تحديد طبيعة البيئة المراقبة وتغيراتها.

### جدول رقم 1: نموذج SWOT

الفرص <b>Opportunité</b>	الخلية رقم 1 استغلال نقاط القوة المؤسسة للإستفادة من الفرص المتاحة	الخلية رقم 3 تقبل نقاط الضعف للمؤسسة لإستغلال الفرص المتاحة
التهديدات <b>Treats</b>	الخلية رقم 2 استغلال نقاط القوة للمؤسسة لمواجهة التهديدات	الخلية رقم 4 تحليل نقاط الضعف للمؤسسة لمواجهة التهديدات البيئية
	القوة <b>strenghts</b>	الضعف <b>weakness</b>

Source : Jean-Charles Nathe, Management Strategique Concurrentiel, Librairie Unibet.Paris. France,2001 p15.

كما يمكن إستخدام التحليل الرباعي SWOT في توليد الاستراتيجيات الممكنة للمنظمات بالاجابة عن الأسئلة الأربعة التالية عدة مرات:

لماذا كيف يمكن توظيف كل نقطة قوة والإعتماد عليها؟

لماذا كيف يمكن تحسين كل نقطة ضعف؟

لماذا كيف يمكن استغلال كل فرصة والانتفاع منها؟

لماذا كيف يمكن التغلب على كل تهديد؟

هذه العناصر الأربعة التي يركز عليها تحليل SWOT تتغير سريعاً وفجأة، ما يبدو فرصة للمؤسسة الآن يمكن أن يتحول مع الوقت إلى تهديد مشاكل معينة في عناصر القوة قد تتحول إلى نقاط ضعف لذلك لا يكفي معرفتها بل الأهم هو التأكد من استخراجها من خلال اجراءات مهمة كالتطور من التهديدات الخطرة والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها.

#### المطلب الرابع: تحليل قوى التنافس Porter's Five Forces

هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق فهو أداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقات التبادلية مع السوق ومن مميزات هذه القوى أنه يصعب على المؤسسات التحكم فيها والتأثير عليها بحكم شموليتها ولكنها رغم ذلك تعد إحدى الطرق الأكثر استخداماً من طرف المؤسسات للتخطيط ضد المخاطر والتغييرات التي يمكن أن تحدث في السوق أو الصناعة، لذلك فإن تحليل قوى التنافس هو إطار عمل لتحليل مستويات المنافسة داخل صناعة معينة قبل وعند البدء بأي نشاط صناعي ويسمى هذا النموذج نسبة إلى "مايكل بورتر" أستاذ في كلية "هارفرد للأعمال" ونشره في كتابه الإستراتيجية التنافسية ، تقنيات لتحليل الأعمال والمنافسين"

"Compétitive strategy: techniques for analysing industries and compétiteurs" سنة

1980، ومفاد هذا نموذج أن المنافسة تأتي من خمس قوى رئيسية هي:

1. تهديد الوافدين الجدد Treat Of New Entrants

2. القدرة التفاوضية للموردين Bargaining Power Of Suppliers

3. القدرة التفاوضية للعملاء أو الخدمات Bargaining Power Of Buyers

4. تهديد المنتجات البديلة Treat Of Substitute Product Or Services

5. شدة المنافسة داخل القطاع Rivalry Among Existing Competitors

فيما يلي سنحاول شرح كل عنصر من عناصر النموذج، لمعرفة أوضح كيف يمكن للمؤسسات أو المصانع استخدام هذا النموذج في اتخاذ أحسن القرارات لدخول مجال صناعة معين أو الخروج منه في حالة استصعابه أو كيفية التفكير في أساليب وحلول للتعايش مع الواقع الصناعي التنافسي للمؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة.

شكل رقم 1: قوى التنافس لبورتر.



المصدر: من اعداد الباحثة.

## 1. تهديد المنتجات البديلة:

إن وجود منتجات بديلة قريبة في السوق يزيد من احتمالية تحول العملاء إلى هذه المنتجات البديلة خاصة في حالة ارتفاع الأسعار أو ما يعرف بالمنافسة السعرية للبضائع والخدمات البديلة مما يحد من ارتفاع لمستويات أسعار المنتجات الصناعية للمؤسسات وبالتالي الحد من أرباحها، لذلك على المؤسسات أن تراقب باستمرار اتجاهات الأسعار وتطور المنتجات البديلة لمنتجاتها، وعليه فإن وجود نطاق واسع للإنتشار المنتجات البديلة يشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة لأن تعددها يعطي فرصة للعملاء باختيارها ويقلل من فرصة إختيار منتجك.

## 2. تهديد الداخلين الجدد:

الداخلين الجدد هم مجموع المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الأسواق ولديهم رغبة كبيرة في اختراقه بقوة واكتساحه بكثرة، خصوصا الأسواق المربحة والجذابة لذلك على المؤسسات المتواجدة في السوق أو الصناعة أن تمتلك حواجز قوية لمنع الوافدين من تهديدها لأن دخولهم يضعف الأرباح، على منتجات هذه المؤسسات أن تكون متميزة عن المنافسين الآخرين لجذب أكبر قدر ممكن من العملاء والتأثير عليهم من ناحية السعر والجودة والملامح الأساسية للمنتج. لذلك كلما زادت حواجز الدخول قل التهديد ومن العوائق التي تواجه الداخلين الجدد هي، ولاء العملاء إلى علامتك التجارية، متطلبات رأسمال الكبيرة في السوق والبحث والتطوير، وهو ما يعرف بالإستثمار المبدئي أو "تذكرة الدخول المالية" والتي تعتبر مطلب مهم من أجل دخول أي قطاع تنافسي بقوة، وهو أحد أهم العوائق أمام الداخلين الجدد.

إضافة إلى العوائق الخاصة برأسمال المال هناك عوائق خاصة تميز المنتجات المتواجدة في الصناعة والتي يصعب على الداخل الجديد محاكاتها لأنها كلفت المؤسسات تكاليف باهظة وتكنولوجيات عالية الجودة يصعب الحصول عليها، ويعتبر التوسع في الإنتاج أحد العوائق لدخول المؤسسات أو ما يعرف باقتصاديات الحجم أو الوصول إلى الحجم الإقتصادي الأمثل في الإنتاج والإستفادة من مزايا التكلفة المطلقة absolute cost advantage من خلال إستخدام أساليب تقنية أكثر تقدما من بقية الشركات أو سهولة الحصول على

المواد الأولية. وعليه فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حتما اقتصاديا كبيرا، تتقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة.

عوائق دخول أخرى:

- تكاليف التبديل وتكاليف التعمق
- امكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع
- السياسات الحكومية
- ارتفاع مستويات الولاء لعلامات تجارية معينة.

### 3. حدة المنافسة في الصناعية:

تسمى البيئة الصناعية بعدة مسميات في الأبحاث: يمكن تسميتها بالبيئة التشغيلية Operating Environment اوبيئة النشاط أو Task Environment، والبيئة التنافسية The Competitive Environment وتتضمن القوى التي تؤثر على المنظمة وغيرها من المنظمات التي تنتج منتجات مشابهة أو منتجات بديلة وتؤثر تلك القوى إما سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ومركزها التنافسي وعلى جذبها للعملاء الجدد والعمالة الجديدة.

وحسب Porter فإن المصادر الحالية للمنافسة نجد ما تتمثل في مجموعة الشركات التي تقوم بإشباع نفس الحاجة لنفس مجموعة العملاء في سوق أو أسواق المنتج وهي حسب Porter تتضمن المؤسسات التالية:

- المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس السعر بنفس مستوى التكنولوجي ولنفس مجموعة العملاء.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج نفس مجموعة المنتجات بغض النظر عن السعر أو مستويات التكنولوجيات المستخدمة.

- المؤسسات التي تقوم بانتاج منتجات بديلة تؤدي نفس الوظيفة التي تقدمها المنتجات الصناعية لعملائها.

أما بالنسبة للمصادر المحتملة للمنافسة فتشمل الشركات والمؤسسات التالية:

- مؤسسات قائمة بالفعل وتنوي الإستمرار في المنافسة داخل الصناعة.
- مجموعة المؤسسات التي ليس لها وجود في الصناعة في الوقت الحالي ولكن من المتوقع أن تتغلب على عوائق الدخول إليها.
- مجموعة العملاء والموردين الذين توجد بالنسبة لديهم احتمالات القيام بالتكامل الرأسي الأمامي أو الخلفي.

ولذلك فإن مجالات المنافسة تختلف في هذه النقاط هناك مؤسسات تنافس على السعر وأخرى على الإبداع أو التسويق وغيرها. ويعتبر التنافس مرتفعا عندما يكون هناك الكثير من المنافسين المتساويين تقريبا في الحجم والقوة، أو عندما تنمو الصناعة ببطء ففي حالة اقتراض إنخفاض حصة مؤسسة معينة في هذا السوق، تكون منافسة في هذه الحالة عالية وتشن عليها حرب إعلانية وسعيرية كبيرة مما يضر بأرباحها وتواجه هذه المؤسسة في نفس الوقت صعوبة في الخروج من هذه الصناعة التي قلت فيها حصتها أو أرباحها وتتجه إلى القروض الطويلة الأجل والتكاليف الثابتة العالية.

تحليل المنافسة في الصناعة يفيد المؤسسة في التعرف على طبيعة السوق التي تعمل فيه وتحديد الموقف النسبي لها مقارنة مع منافسيها، تحديد الفرص والتهديدات حيث يمكن أن يساعد على تحديد المنافسين الضعفاء والأقوياء والمستحويين.

ومن المتغيرات التكنولوجية التي يجب الإهتمام بدراستها في نطاق المنافسة الصناعية ما يلي:

• التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسين

• طرق الحصول على التكنولوجيا

- المنظمات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

ومن أجل توضيح أكثر لأهمية نموذج بورتر لقوى التنافس الخمس، فإن تحليل ودراسة تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة يحتاج إلى تحليل ودراسة اتجاهات المنافسين الآخرين ومحاولة التكيف معها والتفوق عليها، لأن درجة المنافسة Degree Of Rivalry بين المؤسسات متوقف على عدد كبير من العوامل منها: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، كثافة نمو الصناعة، تمايز المنتجات، عوائق الخروج من الصناعة.

#### 4. القدرة التفاوضية للموردين:

تحتاج جميع المؤسسات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل: المواد الخام والطاقة والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجات أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة وضمان تحقيق النجاح والإستقرار في هذه الأسواق، والموردون يمثلون المصادر التي من خلالها تزود المنظمة بهذه الموارد ومن ثم تستطيع أن تؤثر على التكلفة والجودة، تواريخ التسليم وبالتالي قدرتها التنافسية في تحقيق أهدافها التسويقية والمالية.

أما القوة التفاوضية للموردين نقصد بها تلك القوة التي يتمتع بها الموردون للموارد الأولية وغيرها كالخدمات والسلع الوسيطة في تحديد أسعارها إما بالزيادة أو النقصان في نوعيتها الجيدة أو الرديئة والكميات المتفاوض عليها.

تمتع الموردون بهذه القوة يؤثر على ربحية المؤسسات حيث تزداد قوتهم التفاوضية كلما قل عددهم وقلة السلع والخدمات البديلة، فهم في هذه الحالة يشكلون مصدر قوة ضغط على المؤسسات لأنهم يمثلون سوق

للمدخلات، لذلك يعد وضع الموردين في عين الإعتبار وتوافر الموردين البديلين عاملين مهمين في تحديد قوة المورد بصفة عامة فإن العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالية :

- إذا تمكنت المؤسسة المشتريّة من الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار أقل أو بمستوى جودة أعلى من المنافسين.
- الحصول على شروط دفع أفضل مما يحصل عليه المنافسون.
- إنضباط مواعيد التسليم ومطابقة المواصفات المطلوبة.
- المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- تحمل نفقات النقل والتأمين.
- سرعة تلبية احتياجات المؤسسة في أوقات الأزمات.

كلما زادت قوة الموردين بالنسبة للمنظمات التي تعمل في الصناعة كل ما كان ذلك تهديدا للصناعة

وتتمتع المنظمات التي تعمل في صناعة قوية بفرصة الحصول على المدخلات بسعر منخفض، كما تتمتع بقوة في التفاوض مع الموردين وقوة على فرض شروطهم على الموردين وتزداد القوة التفاوضية للموردين في حالات عديدة منها:

- لما يكون العرض أكثر تركيزا من الطلب.
- انخفاض عدد الموردين وقلة إمكانية دخول موردين جدد إلى السوق.
- انخفاض أو عدم توفر موارد أو مدخلات بديلة كافية مما يقلل من منافسة المدخلات الأصلية.
- اللجوء إلى اختيار أو الإستعانة من موردين آخرون يساهم في إرتفاع تكاليف المؤسسة.

## 5. القوة التفاوضية للعملاء :

العملاء هم القطاع الحساس المستهدف هم الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصناعية، فكلما زادت معرفة المنظمة بالعملاء كلما تمكنت من معرفة الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.

هؤلاء العملاء يتنافسون في الصناعة من خلال ممارسات الضغط من أجل خفض الأسعار أو الحصول على أعلى جودة للسلع والخدمات بأسعار معقولة، تزيد قوة الضغط هذه عند قلة عددهم وعند توفر العديد من البدائل لخدمتهم فالتطور الكبير في التقنيات ووسائل الإتصال يسمح للعملاء باكتساب معلومات دقيقة وواضحة وفورية حول كل السلع والخدمات التي يرغبون بها، وبالتالي سهولة الحصول على العديد من العروض الشرائية والمساومة عليها، أي إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات و سلع ذات نوعية أفضل مما يؤدي إلى تخفيض ربحية المؤسسات العاملة ضمن هذه الصناعة.

إضافة عنصر آخر إلى عناصر قوى التنافس وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ففي الدول النامية مثلا تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج" مايكل بورتر "باعتبارها تتدخل في تحديد العديد من الأسعار والتكاليف.

إضافة إلى العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الإقتصادية، السياسية الثقافية، والديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها بشدة المزاومة، والقوة التفاوضية للمشتري والمورد، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الاستبدال والاحلال في حالة المنتجات البديلة.

#### المطلب الخامس: أسلوب تحليل الفجوة.

يعتبر أسلوب تحليل الفجوة من أساليب التحليل الإستراتيجي الشائعة، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة مع الأداء المخطط له (الأهداف) فعندما يكون الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له (فجوة) أي أن المنظمة لم تصل إلى أهدافها فإن ذلك يتطلب منها استخدام إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

ولكن قبل أن تقوم الإدارة بتغيير استراتيجيتها المستخدمة بأخرى جديدة للقضاء على الفجوة لابد من توفر أربعة شروط أساسية هي :

1- يجب أن يكون الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له فارق كبير يمكن ملاحظته ومؤثر على أداء المنظمة بما يستحق أن تغيير استراتيجيتها من أجله، أي أن الفجوة هي فجوة حقيقية.

2- لابد أن تكسب المنظمة قوى للقضاء على الفجوة، حيث لا يمكنها أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها حيث هناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها وهذه الأهمية تختلف من منظمة لأخرى

3- لابد أن تولي الإدارة اهتمامها بالفجوة وأخذها في الحسبان والتغلب عليها في حالة إذا كان الفارق بين الأداء الحالي والمستهدف كبير خاصة بجانب مهم للمنظمة.

4- ضرورة أن يكون إيمان الإدارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هي نتيجة للأسباب تخرج عن إرادتها وأنها لا يمكنها التغلب على هذه الفجوة فإنها لن تفكر في أي بديل إستراتيجي يمكن أن يقضي على هذه الفجوة.

#### المطلب السادس: أسلوب تحليل المحفظة

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء المرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل اما لوحدات الأعمال الإستراتيجية أو لخط المنتجات أو الأسواق، نلاحظ أنه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:

❖ كيف تؤدي هذه الوحدات العمل المطلوب منها؟

❖ أداء هذه الوحدات يعتمد على عدة أبعاد مثل :معدل النمو أو حصتها في السوق.

هذه المعرفة تساعد المنظمة على المقارنة بين الوحدات الإستراتيجية التي تنتمي إلى المنظمة مما يسمح لها بإتخاذ العديد من القرارات أهمها:

لما يخصص لكل وحدة من موارد.

لما تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة مستقبلا.

أما عن نماذج تحليل المحفظة فهي عديدة لكن أكثرها شيوعا هي:

- النموذج الذي قدمته المجموعة الإستشارية بمجموعة بوسطن الأمريكية BCG
- النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية GE
- النموذج الذي قدمته مكتب الدراسات الأمريكية ARTHUR D. LITTLE

### 1- نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG

تقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة على أساس عاملين هما :

▪ الحصة السوقية النسبية

▪ معدل نمو القطاع

كل مربع من المصفوفة يتوافق مع حالة معينة مما أدى إلى التصنيف التالي:

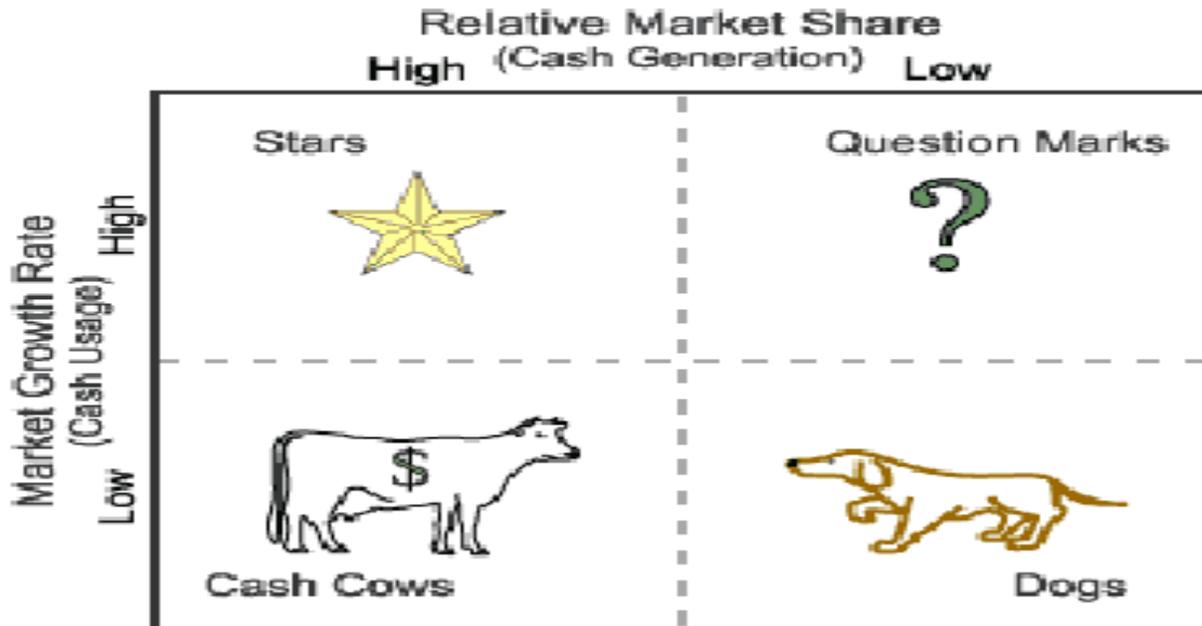
- النجوم: تشهد نموا قويا وعقد على حصة سوقية عالية، تبحث عن الوسائل المالية لمواصلة نموها كالأستثمارات، ولكن إن حدث تباطؤ ليوم واحد في التمويل فالنجوم تصبح تدريجيا الأبقار النقدية.
- الأبقار: لها يد حيوية في سوق النمو المنخفض، تبعث كمية كبيرة من النقدية التي تسمح للشركة لتمويل الإستثمارات الأخرى في الأنشطة البيئية وخاصة المعضلات.
- علامات الإستفهام: وهو ما يسمى أيضا (المعضلات) ، تتوافق مع أنشطة إنخفاض حصة في السوق المتنامية، يجب على الشركة في هذه الحالة تخصيص موارد مالية كبيرة للحفاظ على حصتها السوقية أو

حتى زيادتها، غير أنه ليس من المؤكد أن هذا يكفي لجعلها نجوما ففي هذه الحالة ستصبح مع الوقت من الوزن الميت.

- الأوزان الميتة: لا يزال يشار إليها بالكلاب ليس لديها لا نمو ولا حصة كبيرة في السوق، فبقائها على قيد الحياة يكون بصعوبة ولا يمكنها بأي حال من الأحوال المساهمة في نمو الأنشطة الأخرى.

القيام بتوزيع الأنشطة التجارية المختلفة داخل مربعات المصفوفة يحلل الإستراتيجية ويكشف عن صحة محفظة الأعمال الخاصة بالمؤسسة ويقترح هذا التوزيع إعادة النظر وإعادة التوجيه واقتراح طرق أخرى.

الشكل رقم 3 : نموذج لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.



Source: Michel Ghertman, Le Management Stratégique De L'entreprise, 5<sup>e</sup> Edition, puf presses universitaires de France, Paris, France, septembre 2006, p42.

2- نموذج شركة جنرال إلكتريك GE

هذه المصفوفة تصف وتحلل الأنشطة الحالية للشركة بالكامل. فقد تم استخدام مجموعة أكبر من العوامل فهي تهدف إلى تقديم وجهه نظر أكثر تفصيلا للواقع من خلال إستخدام مصفوفة ثنائية الأبعاد يعتمد على قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة.

الشكل رقم 4: نموذج مصفوفة ماكنزي .



Source : Jean Pierre, Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Managements Stratégiques et Organisations, 7 Edition, Librairie Vuibert, Paris, juin 2008, p137

توضح هذه المصفوفة حالة شركة المعدات الصناعية التي تعمل في سبعة مجالات للاعمال التجارية حيث تقوم عملية التقييم على بعدين هما :جاذبية السوق والوضع التنافسي:

1-قوة نشاط (المركز النسبي له): إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر هي:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
- درجة الموسمية في منتجات النشاط أو الوحدة.
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.
- الجهيزات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

2-درجة جاذبية الصناعة :وتحديد درجة جاذبية الصناعة بنفس الطريقة التي تتحدد بها القوة النسبية مع الاختلاف فقط في عناصر التقييم، فدرجة جاذبية الصناعة تتحد بفعل العناصر التالية:

- حجم السوق -درجة شدة وتركز المنافسة.
- درجة موسمية النشاط -درجة استخدام الطاقة.

### نموذج A.D.L. Arthur D. little

هو نموذج للتحليل الإستراتيجي، اقترح هذا النموذج من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. little حيث تقوم هذه المصنوفة بتحليل مجموعة من الأنشطة والتي تقوم على بعدين الوضع التنافسي (أصول الشركات) ونضج السوق (جاذبية القطاع)، أيضا مصنوفة تطور السوق /المنتج وتقوم هذه الأخرى على متغيرين هما:

1- الوضع التنافسي : (أصول الشركات)، يستند إلى تحديد نقاط القوة في الشركة وعامل النجاح الرئيسي في مجالات النشاط الإستراتيجي.

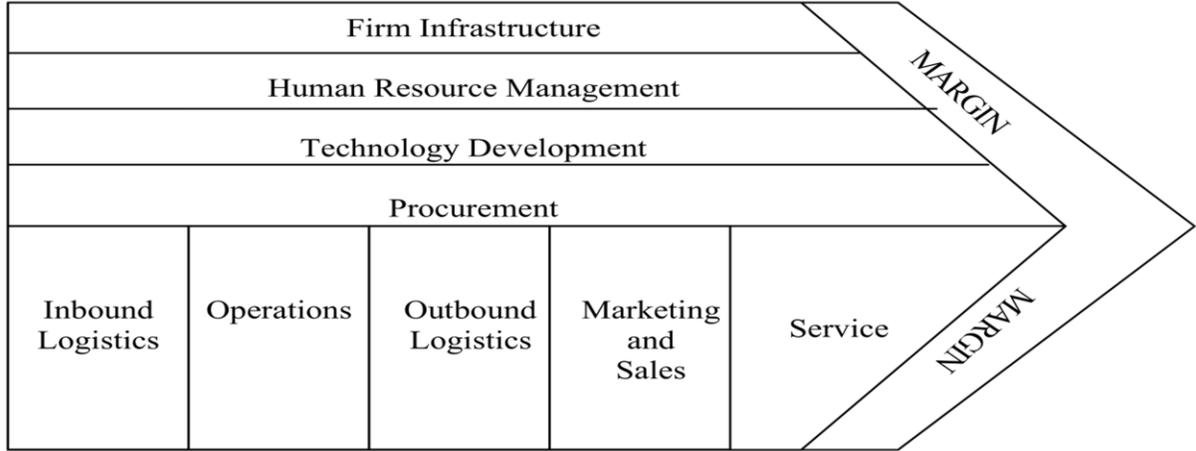
2- جاذبية القطاع: هي المؤشر المستخدم لتقييم جاذبية القطاع وإمكانات الشركة، حيث أن مفهوم النضج هو تبديل لمفهوم دورة حياة المنتج الذي يمر بأربع مراحل هي: البداية، النمو، النضج والشيخوخة.

### المبحث الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام تحليل سلاسل القيمة عند Porter

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بها قبل وضع الإستراتيجيات المستقبلية، حيث تلعب وظائف المؤسسة مثل: الإنتاج، التسويق وبحوث التطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية دورا هاما في تخفيض هيكل التكلفة، زيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال تميزها عن بعضها البعض. ويشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك وفي هذا الشأن اقترح Porter نموذج يعرف نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل.

الشكل رقم 5: سلاسل القيمة لبورتر.

## Generic Value Chain



iEduNote.com

لكل مؤسسة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة بالنظر إلى الشكل المقترح من طرف Porter، حيث يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بأنشطة الإمداد الداخلي مثل مناولة المواد الخام، المخازن ثم مرحلة العمليات (الإنتاج)، أما عن الإمداد الخارجي مثل: التوزيع أو المخازن الخارجية، ثم التسويق والبيع وفي النهاية الخدمات (التركيب، الصيانة، بيع قطاع الغيار).

يسانند تلك الخدمات الأساسية مجموعة من الخدمات المساعدة مثل: التمويل التطور التكنولوجي (البحث والتطوير) إدارة الموارد البشرية، وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من الأنشطة إلى فهم أفضل لكل جوانب القوة والضعف في المؤسسة، حيث يعتبر Porter أن الاختلافات القائمة في سلاسل القيمة بين المنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية ظهرت هذه الفكرة سنة 1995 .

الروابط بين الأنشطة عملية معقدة وليست قاصرة على محيط مؤسسة واحدة فقط ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمؤسستين تعملان معا.

مفهوم سلسلة القيمة معناه مجموعة متصلة من أنشطة إنشاء القيمة، وتحليل سلسلة القيمة أسلوب يتطلب دراسة كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية حسب كل هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة الإستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أفضل عائد المؤسسة .وهوامش ربح من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة الأساسية والمساندة، وتحليل سلاسل القيمة هو في الأساس تحليل لخفض التكاليف ومعالجة الإختلالات ومعرفة مواضع التمييز في المؤسسة.

وتحليل سلسلة القيمة هو طريقة للمؤسسات لفحص الإجراءات التي تدخل في صنع المنتج، بمجرد فحص الإجراءات يمكن للمؤسسة استخدام المعلومات لتحديد كيفية زيادة قدرتها التنافسية في حين أن تحسين الكفاءة التشغيلية هو أحد أغراض تحليل سلسلة القيمة وحسب Porter فإن تحديد العمليات الأساسية والثانوية مرحلة مهمة في تطوير سلسلة القيمة وبالتالي تحدد المؤسسة بوضوح فيما ستنفق المال والجهد.

الأنشطة الأساسية للدعم:

أو ما يعرف بأنشطة الدعم هي العمليات والأنظمة الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتطوير منتجاتها وخدماتها، وتعد الخدمات اللوجستية والعمليات والمبيعات من ضمن الأنشطة الأساسية وهي التي تنشئ القيمة للمؤسسة وتضم :

1-الإمداد الداخلي :أي أنشطة الاستلام -التخزين -نقل البضائع والنقل والمناولة.

2-الإنتاج :ما تقوم به المؤسسة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي مثل التصنيع، التعبئة، التغليف والفحص.

3-الإمداد الخارجي :كل الأنشطة المتعلقة بالتجميع التخزين التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن.

4-التسويق والبيع: يضم عمليات الإعلان والترويج ونقل ملكية المنتجات إلى العملاء.

5-الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات والرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل: التركيب، الصيانة، خدمات ما بعد البيع.

الأنشطة المساعدة: هي تلك الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:

1-التمويل: هو مجموعة من الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة الأولية إلى المؤسسة.

2-التطور التكنولوجي:(البحث والتطوير) تتمثل في أنشطة تحسين التصنيع أو عملية الإنتاج وكذلك أساليب التسيير.

3-تسيير الموارد البشرية: خاصة تلك المتعلقة بالتوظيف، الترقية والتكوين.

4-البنية التحتية: مثل المديرية العامة والمديرية المالية والمحاسبة والتمويل.

تحاول المؤسسات من خلال هذا التحليل تحديد وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة لسلسلة القيمة الخاصة بها، وهي مرحلة مهمة لخفض تكاليف الأنشطة التي تستهلك الكثير من الموارد ولا تزيد من درجة تفضيل أو ولاء الزبون للمنتج أو الخدمة، أما عن التكاليف التي تضيف قيمة فهي تلك التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تساهم في إضافة مزايا جديدة اقنعت العملاء بالمنتج أو الخدمة أكثر ، لأنه من المنطقي أن كل نشاط منشئ للقيمة يكلف مصاريف ولكنه يولد أصول أو مداخيل. والطريق الفعال للوصول إلى هذا الهدف هو مقارنة تكاليف أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة مع مثيلاتها من المنافسين.

### مراجع الفصل الأول:

- ✓ عبد السلام ابراهيم عبيد "التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي" دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، الكلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية.
- ✓ أحمد يوسف، "أهمية التحليل الإستراتيجي في عملية الإدارة الإستراتيجية للدولة"، مركز التكوين للدراسات الاستراتيجية 10/7/2018 [Http: politics-dz.com](http://politics-dz.com)
- ✓ أبو بكر بوسالم، " التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، مدخل الميزة التنافسية المستدامة"، الإبتكار للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2020
- ✓ أمين محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، سنة 2018 القاهرة.

✓ بلامكس، البرنامج الأول للتخطيط الإستراتيجي في الوطن العربي أساليب التخطيط الإستراتيجي وأشهر نماذجه. /Plamx.com

✓ محمد، الإدارة الإستراتيجية، ط 1 إدار الوفاء الإسكندرية مصر، 2008

- ✓ Philip kotler, Bernard Dubois (2002), Marketing Management, 10 Edition, pupli-Urieno.paris.france.
- ✓ M.Porter. (1985). Competitive advantage, reating and sustaining Super or Performance, New York, the free Press.
- ✓ Michel Ghertman, (2006). Le Management Stratégique De L'entreprise, 5Edition, puf presses universitaires de France, Paris, France.
- ✓ Raymond-Alia' thiétant, Jean-Marc Xuereb, (2009) Stratégiques, Concepts, Méthodes, Mise En œuvre, 2 éditions, Dunod, Paris, France.

**الفصل الثاني: مساهمات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في تحديد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.**

**تمهيد:**

بعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بنيتها الخارجية والداخلية يكون عليها تحديد الرؤية المستقبلية للنشاطها ولكن هذه الرؤية تكون محاطة بالمخاطر والايقين تتولد هذه المخاطر خاصة عندما يكون لدى أعضاء فريق التخطيط والدراسة رؤى مختلفة ومتباينة حول مستقبل المؤسسة وما يعترضها فالمنظمات الحديثة خاصة تلك التي توظف " عمالة المعرفة " تميل إلى إشراك شريحة كبرى من موظفيها في تحضير الخطة الإستراتيجية حتى تتمكن من جمع المعرفة والمعلومات على جميع المستويات.

ولعل أسمى أهداف التخطيط الإستراتيجي هو تركيز المؤسسة لطاقتها وفقا للغايات وتمعنا في البيئة المتصفة بالتغيير وتعديله وفق التوجه الجديد لمسايرة المتطلبات المتغيرة لتقييم العوامل الحساسة التي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجه، ومعرفة مواطن القوة والضعف فيه إلى جانب تقييم المخاطر المحتملة والفرص.

وعليه أصبح الهدف من الإستراتيجية ليس محاولة إستشراف المستقبل فقط وضع الأهداف المأمول تحقيقها فقط إنما أصبح الهدف كيف نحقق ذلك بأفضل مستوى ممكن وتطوير الأداء بأحسن الطرق.

كما أن هناك كتابات عديدة إشارت إلى نوعين من التخطيط الإستراتيجي الفعال للمؤسسات واحد قائم على المبادرات Proactive Planning وتخطيط القائم على رد الفعل Reacting Planning .

#### المبحث الاول: أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي والاستراتيجية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بمصطلح الإستراتيجية وفقا لتعدد تصورات الباحثين والمهتمين وتصوراتهم، رغم ذلك فإن لكل من هؤلاء وجهة نظر واحدة ومتفق عليها على أن كل مؤسسة مهما تعددت نشاطاتها عليها بالتخطيط لمستقبلها وبالتالي صياغة إستراتيجية معينة حسب تغيرات المحيط الخارجي والداخلي.

#### المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بمصطلح الإستراتيجية

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها "الجنرال" وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، ثم انتقل هذا المفهوم من الإستخدام العسكري إلى الإستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال كي يشير إلى استخدام كل الطاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

ولما انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، كانت أول تطبيقاته خلال الفترة 1961- 1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث إحتل العمل الجيد لـ R Kennet - Andrews في كتابه The Strategy Corporate مكانة بارزة في ذلك. ومن خلال مجموعة التعاريف والمفاهيم التي أوردها كبار المهتمين بموضوع الإدارة الإستراتيجية فإن :

الإستراتيجية : "هي العملية التي تتضمن وضع والتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد الطويل والتي تؤدي إلى بلوغ المنظمة أهدافها الأساسية"

ويعرفها قاموس Webster بأنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية " وهي المنهج المستخدم في تنفيذ بناء على رؤية واضحة وشاملة جامعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجي، فهي تضع طرق وتحدد الأهداف والرسائل وتختار الأفضل منها.

الإستراتيجية : "هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع البعض"

وعليه فهي بذلك تسمح بالانتقال من العمليات الإدارية اليومية الروتينية إلى مواجهة الأزمات والرؤية المختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير، ويتطلب ذلك من الإدارة العليا تخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الإكتفاء بمواجهة الأزمات الحالية بما يكفي استمراريتها وتطورها من خلال توافر القدرات والمهارات لوضع الإستراتيجية وتسهيل الممارسات وبالتالي

إتخاذ القرارات المناسبة. فالإستراتيجية هي تحديد المكان أو الموقع الذي نريد الوصول إليه مستقبلا من خلال منهج وأسلوب عمل معين.

### 1. خصائص الإستراتيجية الجديدة:

- أحداث التطوير والإبتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- تعمل على تدقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.

### 2. تنفيذ الاستراتيجية: يحتاج تنفيذ الاستراتيجية إلى:

- الخطوات :وهي تحديد المشروعات المحتملة المقترحة وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ ثم المتابعة والتقييم ومراجعة الموقف الأداء البشري والمؤسسي.
- العوامل الداعمة للإستراتيجية: وهي الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الإستراتيجية، النظم الإدارية الداعمة لها.

### المطلب الثاني: اساسيات حول التخطيط الإستراتيجي.

إذا كانت الإستراتيجية طريقة لوصف كيف تفعل الأمور ولكنها أقل تحديدا من التخطيط الإستراتيجي بمعنى أنها شاملة فهي تجيب عن أسئلة المنظمة بشمولية فإن التخطيط الإستراتيجي يحاول أن يبلغ تلك الأهداف

بدقة من خلال توفير موارد أكثر ومعلومات أوضح من خلال تحديد الرؤية والرسالة والتقييم، وسيستخدم التخطيط استراتيجي في مواقف عديدة:

منظمة جديدة، مبادرة جديدة أو مشروع ضخم، مرحلة جديدة من جهد أو مشروع متواصل أو إعادة إحياء مبادرة قديمة فهو تحليل الوضع الراهن ثم إنتاج استراتيجيات العامة التي من شأنها الوصول إلى الأهداف.

### 1. تعريف التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل التنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الإرتقاء بهذا النظام وبالتالي تهتم بالمتغيرات والعوامل الإقتصادية والتنظيمية.

كما أنه تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الإعتبار كل المتغيرات الداخلية والخارجية مع تحديد الأسواق المستهدفة وأنماط المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وهو في نفس الوقت ليس حكرًا على المؤسسات الكبيرة بل تحتاجه الدول وحتى الأفراد فهو مهم حتى بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتختلف بطبيعة الحال حسب نوعية والجهد المبذول فيه فهو يمكن المؤسسات والدول والأفراد من الوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة حسب القدرات والإمكانات والمتغيرات.

تعريف Friedman هو طريقة للتفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها ويكون ذلك وفق خطوات ممنهجة بالدراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات في محيط المؤسسة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

ومحاولة منا لربط التحليل الإستراتيجي البيئي بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي فقد أشار كل من Wilsted وBarnet عام 1989 أنه عملية تحديد لنطاق عمل وأسواق المؤسسة وذلك من خلال القيام بأنشطة تحليل الفرص وتهديدات في السوق وكذلك بناء نقاط القوة بالمنظمة والعمل على معالجة نقاط الضعف بها والعمل على وضع الأهداف المتعلقة بالأسواق ومنتجات المنظمة.

أما من الناحية التنظيمية فإشار كل من Wheelen و Hunger سنة 2002 إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي على أنه مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة فهو يتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتصميم الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي الطويل المدى، ثم تنفيذها وتقييمها.

وفي نفس السياق التنظيمي الإداري يعرفه كل من Peace و Robinson سنة 2000 أنه عملية الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن صياغة وتنفيذ الخطط التي تم تصميمها للوصول إلى أهداف المنظمة، فهو مزيج متكامل يعكس جهود الإدارة كما أنه عمل جماعي بين الإدارة العليا وإدارة التخطيط والإدارات التنفيذية وذلك لأن لدى الإدارة العليا السلطة والخبرة والنظرة الفوقية الشاملة ولدى إدارة التخطيط الفهم للعملية التخطيطية الإستراتيجية وكثير من الدراسات والمعلومات أما الإدارات التنفيذية فهي أقرب للواقع والإنتاج والجوانب التشغيلية والمعرفة التخصصية.

أما عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال وقد كان في عام 1950 أو خلال السنوات الخمسينات(50) والستينات (60) من القرن العشرين، أصبح شائعا وواسع للإنتشار والإستخدام في منتصف السنوات، 60 حيث اعتقد المنظمون أنذاك أنه الحل الأمثل لكل المشكلات واعتباره ضرورة حتمية لنجاح كل الأعمال لأنه يحدد ويوضح دور كل فرد وقطاع في تنفيذ أهداف الخطة، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بطريقة قابلة للتنفيذ والتكامل بين أفراد العمل ومعرفة الأولويات ببناء الإحتياجات الضرورية التي تم معرفتها بالدراسة والتحليل وبالتالي تقليل المخاطر المتوقعة وزيادة القدرة الإستعدادية شرط ان تمتاز هذه الخطوات بالبساطة والوضوح وبالبعد عن التعقيد لأنه أسلوب يهتم بترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات ورفعها في المسار المقصود، فهو في الأخير لا يخرج عن كونه عملية منظمة وواعية لإختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ويربط التخطيط الإستراتيجي بين ثلاث أنواع رئيسية من الخطط هي:

الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والميزانيات القصيرة الأجل مع الخطط التشغيلية ومن خلال هذا الربط يتم ترجمة استراتيجيات الإدارة العليا إلى قرارات حالية، كما أنه يسيطر من خلال هذه الخطط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع، وتحسين عملية صنع القرار وتطوير مناخ العمل والإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة والرقابة على العمليات الجارية والإهتمام بالممارسات المستمرة ووضع القضايا الإستراتيجية في بؤرة إهتمام الإدارة العليا وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وربط الأولويات بالميزانية مما يضمن نظام مالي دقيق يستجيب.

## 2. مشكلات التخطيط الإستراتيجي:

وضع كل من Ben و Kah مشاكل التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:

- مشكلات تختص بالأهداف، أي عدم وضوح الأهداف أمام القائمين على التخطيط.
- مشكلة المشاركة، إذ أن اقتناع أفراد المنظمة بأهمية التخطيط يعتبر أمر هاماً لإنجاحها ودعمها للخطة.
- مشكلة البيانات التي تتمثل في عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الإستراتيجي وعدم الحصول على البيانات الدقيقة وعدم التمكن من التقييم وصف كامل ودقيق للمنفذين للخطة.
- مشكلة الإعتماد المتبادل
- مشكلات متعلقة بالمصادر أي عدم توفرها.

## 3. التفكير الإستراتيجي:

لقد أوضح هنري منسبيرج سنة 1994 بأن التخطيط الإستراتيجي أعاق التفكير الاستراتيجي لكون التخطيط إستراتيجي يدور حول التحليل، بينما التفكير الاستراتيجي يدور حول التوليف والتركييب، فالتخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة يعني تقسيم الهدف إلى خطوات، وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات، وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات بينما التفكير الاستراتيجي يستخدم الحدس والابداع

لصياغة منظور متكامل ورؤية، بشأن إلى أين يجب أن تتجه المنظمة؟ انه التوليف النوعي من الآراء والقصورات الواعية والإستباقية التي تحدد نطاق تنافسية وميزة إستراتيجية للمنظمات.

- من الناحية العملية يعد التخطيط الإستراتيجي تابعا للتفكير الاستراتيجي.
- التفكير الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة وتطوير خطوات حول كيفية الوصول إلى المستقبل والسعي بقدرة أكثر على التكيف للتغيير والإبتعاد عن المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل.
- التفكير الإستراتيجي: هو محاولة لتوقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد للمنظمة مستقبلا، بجميع أبعاده ومعاييره ومتطلباته والسعي للتأثير في متغيراته.
- التفكير العادي: يمكن تسميته بالتفكير التقليدي أو غير الفعال ويمارسه غالبية الناس في حياتهم الإعتيادية اليومية يحتاج إلى جهد عقلي كبير بل بسيط الفهم والانتباه.
- التفكير الإستراتيجي: هو تفكير مركب أو موجه ويسمى أحيانا التفكير الفعال ويتطلب قدرات عقلية عالية وخبرات معرفية متميزة (هو تفكير ناقد يولد الأفكار الجديدة ويحلل ويستنتج قليل أن يطبق ويقيم )
- لذلك فإن التفكير الاستراتيجي يسبق أي عمل قيادي بما فيه التخطيط الاستراتيجي فحسب Mintzberg سنة 1994 فان التفكير الاستراتيجي هو رسم التوجهات الإستراتيجية فقد حدد مفهوم التفكير في إطار أكاديمي وحدد غايته وأبعاده.

ومن أبعاده:

- تأكيده على أهمية إستشراف المستقبل وتحديد اتجاهه بدلا من الإنشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي.
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات البشرية العاملة في المنظمة وحسن إستثمارها وحثها على الإبداع والإبتكار.

- توظيف جميع الإمكانيات والطاقات المتوفرة لدى المؤسسة واستثمار أحسن في الكفاءات التي تقدم أفكار جديدة وذات فعالية لنجاح المؤسسة واستمراريتها.
- ضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول البناءة بإشراك العديد من الأفراد الفاعلة في المؤسسة من خلال منح الحرية في طرح الأفكار والمقترحات.

### القائد ومنهج التفكير الإستراتيجي:

يمر العالم الجديد في الألفية الثالثة بتحولات نوعية كبيرة في مجالات العلم والمعرفة والاتصالات والحاسب الالي والانترنت، وتغير سريع في معطيات التكنولوجيا وفي سوق العمل والإقتصاد والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة المؤسسات في العالم المعاصر والأخير الذي يتطلب من القائد ذي التفكير الاستراتيجي ما يلي :

- إجراء تغيير جذري في مجالات العمل وأساليبه وكذلك في الأنماط والمعايير التي تحكم عمل المؤسسات في ظل هذه الظروف المتغيرة والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.
- الإبتعاد عن أساليب العمل النمطية والبيروقراطية والإدارة وتفكيرها التقليدي الذي يتعارض تماما مع التيارات الإدارية الجديدة والتي تستدعي مرونة أكبر وتكيف أكثر.
- تخصص جزء كبير من وقت القيادات في التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمنظمة بدلا من الإكتفاء بإدارتها في الإشراف على الأعمال الروتينية المستهلكة للوقت.
- يسمح التفكير بإعطاء المفكر أو القيادي مساحة لتحليل الفرص وتهديدات وإعادة صياغة الإستراتيجية وإيجاد البدائل الأفضل عندما يستدعي الآخر ذلك وفقا لما تتعرض له المنظمة من ضغوطات مستجدة في بيئتها الداخلية والخارجية.
- اعتماد التفكير الإستراتيجي يمنح رؤية إستراتيجية واضحة المعالم تصاغ على أساسها الأهداف المستقبلية وتوضح ذلك النقاط والمحاولة الأساسية الواجب تنفيذها.
- كسر الروتين الإداري اليومي الذي يتخبط فيه القادة التنفيذيون الذي انحسرت مهامهم في تنفيذ العمليات الإعتيادية دون الرغبة أو السعي نحو تعديلها.

- مهام القائد الإستراتيجي تتمثل في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الجديدة وفق ما يتلائم مع عمل المنظمة ويتلائم وينسجم مع آفاقها وتطلعاتها المستقبلية وإجراء التغيير وإيجاد البديل كلما استدعى الأمر ذلك.

#### أهداف التخطيط:

- تغيير إتجاه الإدارة أو القسم.
- توجيه الإدارة العليا للموضوع ذات الأولوية.
- تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحليل نقاط القوة والضعف ومعوقات العمل.
- تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- أحكام الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.

#### معوقات التخطيط الإستراتيجي:

- الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير).
- قلة الإيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين والعاملين في الإدارة أو القسم.
- حاجة خطوات التخطيط الإستراتيجي للممارسة والتدريب.

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى تضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير الدراسة على المدى الطويل.
- تميل الإدارة إلى تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الإعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- عدم توفر نظام معلومات كامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

#### مزايا وفوائد التخطيط:

- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- يساعد على تحسين الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل.

• يجعل الأفراد العاملين أكثر استقراراً وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

• يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال

• يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.

• يرسم صورة للمستقبل فيجعل المسير نحوها واضحاً ومحدداً.

### عيوب التخطيط:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تحسينها أو على الأقل تجنبها لكن لا تحدث أضراراً في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب ما يلي:

1- عدم وضوح المستقبل: بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل فإن الظروف المحيطة بالمؤسسة غير معروفة أو غير مؤكدة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إخفاق الخطط.

2- التظليل المعلوماتي: رسم المستقبل يكون بناءً على البيانات أو المعلومات ليست صحيحة في معظمها فتكون النتيجة أن تأخذ أو توضع المخططات بصفة مغلوبة وتسير نحو اتجاهات مضللة.

3- التكاليف الباهظة لوضع الخطط يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن انفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

4- تقييد الإبداع والابتكار: حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين.

5- البطء في اتخاذ القرارات: بما أن التخطيط هو إجراءات لنظام متكامل فإنه لا يسمح باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

### المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي وعلاقته بوضع الخطط Strategic Analysis:

ينطلق التحليل الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة والعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى.

وتتطلب مرحلة التحليل تجميع البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في إتخاذ قرارات السليمة، فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستأثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ. وتصنف المعلومات المطلوبة لعملية التحليل الإستراتيجي عادة إلى:

1-المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الإنخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الإتجاهات المستقبلية للظاهرة.

2-المعلومات الحاضرة وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

3-المعلومات المستقبلية: وهي التنبؤات بالأحداث المتمثلة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً.

#### 1. العوامل المؤثرة في صياغة الخطط الإستراتيجية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الاستراتيجية يمكن إجمالها بالتالي:

❖ الأفق الزمني للإستراتيجية :

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل في مدى القصير وهناك القرارات المتوسطة المدى كالخطط، القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيرا القرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

#### ❖ التركيز في الإنتاج:

يقصد بالتركيز هنا عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، وكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها ولهذا شهد على المنظمات ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الإستراتيجية.

#### ❖ التناسق في السياسات:

تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه الأساسيات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الإستراتيجي العمل على التنسيق بين السياسات المذكورة وبدون ذلك تقول أعمال المنظمة إلى الفوضى والارتباك.

#### ❖ نوع وكلفة الخدمات:

تؤكد الإستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها والعمل المستمر من خلال الدراسات والتحليلات للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن إختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل.

#### ❖ المرحلة التي تمر بها المنظمة:

تمر المنظمة بعدة مراحل فهناك مرحلة النشوء ومن ثم مرحلة الصعود وهناك مرحلة المنافسة ومن ثم الإستقرار أو الإنكماش أو الإضمحلال وكل مرحلة تتطلب استيعاب كامل لخصائصها وأهدافها والسياسة الواجب اتخاذها.

❖ إيمان الإدارة وحماسها للعمل الإستراتيجي:

فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس بالعكس.

❖ مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية:

إن إعداد الخطة الإستراتيجية يتطلب جهود كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة ومسبقة لظروف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية لذلك فإن إعداد هذه الخطة يشارك فيها كل المستويات الإدارية في المنظمة.

2. مهارات القيادة وصفات القائد:

لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع وأنشطته لذلك يجب أن يكون لمنظمات الأعمال قائد يسير بدقة الأمور الإدارية داخل المنظمة والتي تنفذ الإستراتيجية المنظمة وتحقق الأهداف المطلوبة.

**القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذا مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وهي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

○ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحببة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- إنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

### متطلبات القيادة:

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعة وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من فروع الإدارة، كما تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف والرقابة وتركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الإتجاه والرؤية، القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم.

### واجبات القيادة:

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- دفع الافراد لتحقيق الأهداف المؤسسة وأهدافهم.
- قابلية التعامل مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة.

### المبحث الثاني: مفهوم الرسالة والرؤية وعلاقتها بالتحليل الإستراتيجي البيئي.

تتم أهمية التخطيط الإستراتيجي في بناء رسالة رؤية وقيم وأهداف إستراتيجية تعين المؤسسة على التركيز على أغراضها الأساسية وتوحد التوجهات الفكرية والأعمال التنفيذية لجميع العاملين في المؤسسة للوصول بها إلى الربحية والتميز، لذلك ينبغي أن تكون رؤيتها واضحة تشمل جميع العمليات والأدوات قابلة للتنفيذ ومتكيفة مع البيئة المتغيرة وغير مستقرة.

### المطلب الأول: صياغة الرسالة.

يتطلب من المؤسسة أن تضع رسالة موثقة ومعلنة للجميع تبين الغرض الأساسي من أنشطتها وإلتزاماتها الدائمة نحو موظفيها وعملائها والمجتمع والتزامها بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

رسالة المنظمة من المسائل الصعبة التي تواجه معدي الخطة الإستراتيجية هو كتابة رسالة المنظمة لأنها تضمن الكثير من جوانب أنشطة ومستقبل المنظمة، ولهذا يتعين أن يأخذ إعداد الرسالة وقتا كافيا يتلائم مع هذه الأهمية. كما أن إعداد الرسالة يثير الكثير من قضايا الخلاف في وجهات النظر وخاصة تلك التي تدور حول تحديد الاتجاهات العامة للمنظمة ودورها في المجتمع. الرسالة هي صورة المنظمة منقولة إلى المستفيدين customers تقدم الحلول بتلبية رغباتهم في السلع والخدمات التي تقدمها لهم.

### 1. فوائد وجود الرسالة:

- تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الشاملة.
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح له .

- تحدد اتجاهات التوسع والنمو .
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

## 2. المكونات الرئيسية للرسالة:

النشاط: على المنظمة أن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل به حتى تسترشد بذلك في كل قراراتها.

العملاء: هم مجموعة من الأشخاص أو المنظمات الذين يمثلون المستفيدين الحاليين والمرتقبين لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.

السوق: تحديد السوق أي تحديد مجال المنافسة

إدراك الإمكانيات: أي معرفة ما تملكه المنظمة كنقاط قوة للفوز على المنافسين مع تحديد التكنولوجيات من خلال تحديد المستوى التكنولوجي المعتمد عليه.

مجال النشاط والنمو: المنطقة الجغرافية التي يشملها النشاط والإطار الأخلاقي أي الإلتزام نحو البيئة والمجتمع.

## 3. التغييرات التي تطرأ على الرسالة:

إن الرسالة نتاج واقع المنظمة في الوقت الحاضر وتطلعاتها المستقبلية فلا يعقل أن تبقى ثابتة دون إجراء أي تغيير عليها تحت تأثير المستجدات فعند شروع المنظمة في تنفيذ خطتها إ قد تظهر عوامل جديدة وظروف مستجدة في بيئتها إما الداخلية أو الخارجية تغير من فرصها والتهديدات المحيطة بها لذلك عليها إيجاد البدائل الإستراتيجية الجديدة والتي على أساسها يمكن للرسالة أن تتغير لتصبح أكثر تعبيراً عن الواقع الجديد والرسالة هي جزء هام من التخطيط إ لذلك فهي تخضع للتبديل والتطوير .

قدم Ron Robinsons تمييزاً مفيداً بين الرؤية والرسالة فيقول إن الرؤية هي (صورة المستقبل) بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تباعاً إلى الرؤية، وعلى أساس ذلك ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعاً.

والرسالة تعطي معلومات عن المنظمة لذلك يجب مشاركة جميع العاملين في وضعها لفهم أدرى بالمنظمة ونصوصها والأهداف المراد تحقيقها إضافة إلى أنهم أولى من علمهم بالإلتزام بالمبادئ والمعتقدات التي تقود المنظمة وتوجهها.

### المطلب الثاني: الرؤية الإستراتيجية: Strategic Vision

تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة الناجحة لكونها تحدد التطورات الواضحة لها لمشاهدة الأهداف البعيدة والتي تسعى إليها، ولكن استمرارية فاعلية الرؤية المستقبلية في حاجة إلى تغيير دائم ومستمر ينسجم مع التغيير.

#### 1. مكونات الرؤية:

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس لابد للرؤية أن تعكس العناصر الآتية:

- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية
- أهداف المنظمة التي ترغب في الوصول إليها.
- رغبات المستفيدين.
- رغبات وتطلعات المجتمع.
- التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة.

■ احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة.

فالرؤية هي وصف للنتائج المتوقعة خلال السنوات القادمة وكلما كانت الرؤية واضحة ودقيقة، كلما أعطت المخطط الإستراتيجي القوى الخمس FP مسارات بينية نحو المستقبل، وهي ما يتطلع أصحاب المصلحة، من مساهمين وشركاء وإدارة عليا وموظفين، في أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل في ضوء الإلتزام برسالتها، وينبغي أن تكون الرؤية محفزة طموحة وذات تحدي ولكن في نفس الوقت واقعية يمكن الوصول إليها وهي صورة للمستقبل المرغوب الوصول إليه.

تمثل الرؤية في التخطيط صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة وهذه الصورة تحدد المستوى الذي تريد المنظمة الوصول إليه وقيمها التنظيمية. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع مهمة المنظمة وهدفها، فهي تركز على صورة المنظمة وما تريد أن تحققه.

جدول رقم 2: عناصر الرؤية الإستراتيجية.

الرسالة	←	الفلسفة والمبادئ والمفاهيم
الأهداف	←	الأولويات والغايات
الفجوة	←	البيئة الداخلية الخارجية

الخيارات	←	الوسائل والأساليب
----------	---	-------------------

وتتطلب صياغة الرؤية الإستراتيجية امتلاك القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية. نشرها: ينبغي ألا تبقى الرسالة والرؤية حبيسة الملفات بل يجب نشرها وإعلانها داخل المؤسسة وتدريب العاملين عليها والتأكد من فهمهم واستيعابهم لها والعمل على الإلتزام بها مع إقامة الدورات التدريبية والندوات لتوضيح كيفية تطبيق الرسالة والرؤية والقيم في عمليات وأنشطة المؤسسة ومهام الأفراد وفرق العمل. ومما لا شك فيه أن الإلتزام وتطبيق القيادة هذه الرسالة والرؤية والقيم أولاً والوفاء بمطالباتها هو أكبر عامل يدفع للإلتزام تطبيق العاملين لها.

### المطلب الثالث: قيم المنظمة. Value Statement.

القيم هي: المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والإختبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة. والقيم تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها. فائدة القيم هي المحافظة على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة. من خصائص هذه القيم أنها نابعة مما تؤمن به المنظمة وتعكس ما يريده العاملون بها مع ما يتوافق وأصحاب المصلحة على رأسهم المستفيدون ولا يجب الإسراف في قيم الحرية يجب أن تجمع بين المرونة والقوة.

هي المبادئ الأخلاقية والفكرية التي تؤكد عليها المنظمة في جميع ممارستها وعملياتها وتعاملاتها أفرادها داخل وخارج المؤسسة والتي تعزز التزاماتها نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها واهدافها الإستراتيجية منها: الشفافية الإلتزام، التعاون، العمل كفريق، التواضع والصدق.

وبذلك يتمكن العاملون من بناء فهم مشترك يهتم بين المساهمين والعلماء وتطوير في خطط إستراتيجية ناجحة ومركزة كل معاني الرسالة والرؤية الموضوعية بتوحيد الآراء وصياغة التوجهات الصائبة والطموحة.

بعض القيم: الإنسان محور الإهتمام، التمييز، الإحترام والتقدير المتبادل، العدالة، المسؤولية، السعي المتواصل للتطوير، الشفافية. من الطبيعي أن تُبنى القرارات الخاصة بالعمل على الأمور التي تعتبرها المنظمة ذات قيمة مثلا: النمو، نوع الرقابة، الأخلاقيات، إن الخطط التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل كبيرة تؤدي في بعض الأحيان إلى فشلها فأتساءل استعراض القيم ومتابعتها يفحص فريق التخطيط عناصر الخمسة التالية : قيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط، وقيم المنظمة ككل، و فلسفة العمل، وثقافة المنظمة وقيم المساهمين والمثابرين بها.

### المبحث الثالث: العلاقة بين رسالة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

لا توجد فترة زمنية محددة يتحتم بعدها تغيير رسالة المنظمة أو تعديلها، ولكن الأصح أن تراجع الرسالة كل عام في ضوء تقييم البيئة الخارجية والكشف عن النقاط القوة والضعف وتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، فإذا ما حدث تغيير كبير في مكونات البيئة الخارجية أو الداخلية، فإن الأمر يتطلب بالضرورة إجراء تعديل في رسالة المنظمة لكي يتلائم مع الوضع الجديد، أي يجب أن يكون هناك نوع من التغذية العكسية المستمرة، وبصفة عامة يبقى أن يتم تعديل رسالة المنظمة في الحالات التالية:

- عند حدوث تحول كبير في استراتيجيات المنافسين.
- إذا لقي نشاط المنظمة تغييرا جذريا.
- عند ظهور فرص جديدة في أسواق جغرافية جديدة أو ظهور فرص لجذب قطاع جديد من العملاء.
- عند إصدار قوانين وتشريعات محلية أو دولية تؤثر على المنظمة أو على أحد أنشطتها الرئيسية.
- في حالة ظهور تطورات تكنولوجية كبيرة في الصناعة أو صناعة السلع البديلة.

### مراجع الفصل الثاني:

- ✓ عصام بن يحيى الجبالي، التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة اصدارات نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، الاصدار 24-2018.
- ✓ منصور بن عوض صالح القحطان، السيد سيد محمود البحيري، استخدام نماذج التخطيط إ في إعداد خطط
- ✓ إستراتيجية مقترحه كلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد 12 ، 2014.

- ✓ نيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر - 2003.
- ✓ مجيد الكرفي، مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي، موسوعة مهارات النجاح success skills
- ✓ أمجد قاسم "تعريف التخطيط الإستراتيجي وأهميته في مجال التعليم وعلاقته باحتياجات السوق" كتاب في التخطيط التربوي، 2012 مجلة آفاق علمية وتربوية.
- ✓ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري " التخطيط الإستراتيجي دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2015.
- ✓ ماهر مكي، ابراهيم عودة، إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، جمعية الكرملة للثقافة نموذجاً.
- ✓ هنري Minzberg " صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي " خلاصات كتب المدير والرجال الأعمال، العدد 15 ، العربية للإعلام.
- ✓ مجيد الكرفي التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع 1429-2009 عمان الأردن .

### الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة وأصبح العامل الأساسي للتنافس بينها هو كيفية الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، لأن من يمتلك المعلومة يملك صنع المستقبل والتفوق فيه.

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم استقرار، فرضت على المؤسسة البحث في طرق تسييرية جديدة تكون الضمان للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة، وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به آلية وأسلوب اليقظة الإستراتيجية.

عملية المراقبة المستمرة أمر ضروري لكل المؤسسات لمعرفة كل العوامل المحيطة بها وما يؤثر عليها وما يمكن أن تتأثر به إضافة إلى معرفة درجة التأثير المحتملة فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعد على التكيف في هذه البيئة. التي ليس بالضرورة أن تكون مصدرا للتهديدات بل يمكن أن تكون هي المصدر الرئيسي للفرص.

### المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي في المؤسسة، ولكنه من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة فهي نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين، على اتخاذ القرار وهي تركز

بذلك على نوع معين وخاص من المعلومات تعرف بعلامات الإنذار المبكر والاشارات الضعيفة ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها (غير موجهة، مشروطة، رسمية، غير رسمية) فهي مستمرة ودائمة.

### المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

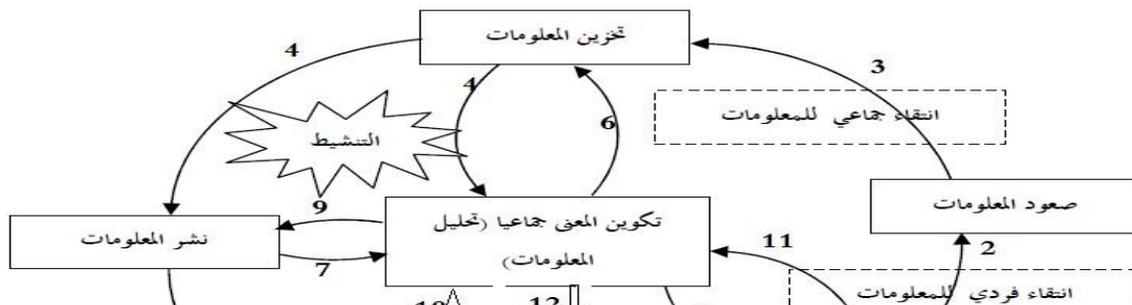
إن تسارع التغيرات الإقتصادية واختلال موازين القوى أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تنقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، فبالنسبة للمؤسسات فإن الفرق بينها يتشكل من خلال قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها.

وهذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، ومن هنا جاءت الحاجة إلى إعتاد المؤسسات على اليقظة الإستراتيجية.

### 1. الإطار التاريخي لمفهوم اليقظة:

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال والأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها، فبالرغم من نشأته الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا لاسهامات التي بذلت في ظرف العديد من المهتمين أمثال E. Pateyron, H. Martie-B. Martinet : F. Jakobiak- k-H.Lexa وغيرهم الذين تعمقوا في شرح وتوضيح جذور اليقظة في العديد من الكتب والمقالات.

### الشكل رقم : النموذج التصوري لليقظة حسب Lesca



Source: Lesca.H(2003). veille strategique:la methode L. E scanning. edition EMS, P19.

لقد قام Cohen corin في عام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الانجلوسكسونية حول المفاهيم المتعلقة بوقاية المحيط Surveillance de l'environnement وباليقظة la veille والاقتصاد I.E

وكلها مفاهيم ذات أهمية واتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن الصعب تحديد معانيها ومدلولاتها، فحسب ما إتفق عليه العديد من الباحثين والمهتمين أمثال B. Martinet, H. Martre , Lexa, Jakoliaik :

ولكن المصطلحات الأكثر تداولاً منذ 1967 Business intelligence, compétitive Intelligence, environnement scanning

حيث بداية سنة 1967 التعبير عن اليقظة الإستراتيجية كان بمصطلح environnement scanning والذي ظهر في كتاب بعنوان scanning the business Environnement بغرض التعبير عما تقوم به منظمة الأعمال أثناء عملية رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط الأحداث من خلال وضع رادار لمراقبة ورصد البيئة الدائمة، ثم استعمال هذا المصطلح فيما بعد من طرف كل من:

Ansof 1967 –Etzioni 1977– Hambrick 1979– godiualla 1980– thomas 1984

وقد عرف Marchal مصطلح المسح البيئي بأنه: "نظام يتكون من مجموعة رادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط التي قد ينجر عنها فرص أو تهديدات على المؤسسة ويقوم نظام المسح الفعال برصد الإشارات

الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تحدث كيفية التصرف مع هذه الأحداث.

وقد عبر Porter سنة 1980 عن هذا النظام بنظام الذكاء التنافسي *systeme d'intelligence concurrentiels*، واصفاً بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ضمن سياق البحث عن أي معلومة أو إشارة لإستغلالها في تحقيق السبق التنافسي أطلق عليه تسمية إشارات الوقف *signaux de marche* التي يمكن للمؤسسة المتنافسة استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة حيث تدار على أساسها معرفة بين المتنافسين.

ومثل هذه العمليات عند البعض هي جوهر اليقظة التي هي عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية ولأن هذه العمليات تسمح بإتاحة معلومات.

أما 1984 Ansof فقد أطلق عليها فيما بعد النظام رادار الرقابة *systeme de Radar -surveillance* حيث يقوم هذا النظام على رصد الإشارات الضعيفة في جمع المحيط التنافسية التكنولوجية، الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تقادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية.

عرفت اليقظة من خلال ذلك على أنها: "العملية الإعلامية *informationnel* التي تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليص عدم اليقين.

وعند مسح الأدبيات الفرنكوفونية لذات الفترة حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسات من احصاء العديد من المصطلحات المختلفة منها: *vigilance -Renseignement, guerre économique* إلا أن المصطلحات الأكثر استعمالاً هي اليقظة *veille* والذكاء الإقتصادي *IE* وكان مصطلح اليقظة متداولاً حتى سنة 1994 قبل أن يتم استبداله بشكل رسمي بمصطلح الذكاء الإقتصادي تارة ومرة أخرى بذكاء التنافسي *intelligence concurrentiel*

اليقظة حسب Jakobiak هي : عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها، ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

في تعريف Ribault: اليقظة هي المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومة الواقعية والمستقبلية،

أما Rouach إنها مجموعة من الأساليب المنبثقة التي تنظم وجمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسة ونموها.

أما Humbert Lexa في تعريف آخر، اليقظة الإستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى هذه المجموعة جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى مع التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين.

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي وتعيش باستمرار في جو المنافسة الشديدة فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها على جميع المستويات.

واليقظة هي الأسلوب المعتمد على المعلومات الإستراتيجية وصنع القرارات التي تضمن طور المؤسسة وبفائها والريادة على منافسيها مرورا بالتطبيقات متسلسلة ومتداخلة مع بعضها من جمع المعلومات وتحليلها ونشرها والعمل بها حسب ما يتوافق وبيئة المؤسسة الداخلية ومتطلبات عملها والتأقلم مع المتغيرات الخارجية وقد تعددت تطبيقات اليقظة الإستراتيجية وتقلصت لتصل إلى التوقع والمبادرة بإحداث التغيير أي القدرة على التغيير وليس مجرد ردود أفعال أي تتمتع المؤسسة بالرؤية المستقبلية المدروسة وتصميم استراتيجيات على أساسها.

إن التحكم في تسيير وإدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساس لصنع القرارات ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدتها في أحيان كثيرة أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي يتعامل معها ويسهل عملية التخزين والمعالجة.

آليات اليقظة الإستراتيجية تدعم صياغة الإستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال لأنها تؤمن للمؤسسة رؤية واضحة حول الفرص المتاحة أمامها في وجود تهديدات من البيئة التنافسية وتساهم في التحليل الإستراتيجي

الداخلي لمعرفة جوانب القوة والضعف والخروج بقرار فعال يتعلق بتطوير مراكز القوة وآليات للقضاء على مواطن الضعف.

كما تتطلب اليقظة الإستراتيجية الإتصال الداخلي الجيد وهذا بالسماح للمعلومات بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية لأن اليقظة في الأساس هي عمل جماعي فرضه محيط المؤسسة (التنافسي، التجاري التكنولوجي، القانوني) لذلك فإن محيط بهذا التعقيد يحتاج إلى تعاون جماعي وروح فريق مؤطرة ومنظمة مستمرة أي تتبع باستمرار لكل المستجدات.

تتطلب هذه العملية أيضا السرية والنزاهة التامة في العمل لذلك تكون هناك حاجة إلى إستراتيجية ملائمة لأمن المعلومات في المنظمة والتي يجب أن تتناسب مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات ومع طبيعة تطبيقاتها في نظم المعلومات وفي شبكات الاتصالات المستخدمة في المنظمة، كما يفرض تعديل هذه الإستراتيجية بما يتلائم والتغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها وتنقسم هذه المعلومات إلى الأنواع التالية:

### المطلب الثاني: أنواع المعلومات.

1. المعلومات الرسمية: هي معلومات موثوقة ومؤكدة يتم انتاجها عادة من خلال نظام المعلومات يسند إليها صناع القرار لكن المشكلة أنها ليست دائما متوفرة.
2. المعلومات غير الرسمية: هي كل المعلومات المستخدمة بعد استثناء المعلومات الرسمية، يعتمد عليها هي الأخرى في اتخاذ القرارات خاصة عند غياب المعلومات الرسمية رغم خطورة الإعتماد عليها خاصة بدرجة كبيرة.
3. نظام المعلومات:

عرف الباحثان Riely, Coleman بأنه عبارة عن شبكة مؤلفة من طرف إتصال داخل المنظمة. وعرف أيضا بأنها مجموعة منظمة من الموارد المادية والبشرية والبرمجيات والبيانات والإجراءات التي تسمح بتحصيل ومعالجة وتخزين وتبادل المعلومات.

وعرفه Lucas بأنه "مجموعة إجراءات منتظمة تزود المدير بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار والرقابة على تدقيقه ووصفه بأنه أداة معقدة تحمل من البيانات مدخلات وتنتج عنها معلومات مختلفة كمخرجات لتزويد مستخدمي هذا النظام".

### المطلب الثالث: مراحل تطور نظم المعلومات.

مرت نظم المعلومات بأربعة مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التركيز على البيانات: هذه المرحلة اقتضت نظم المعلومات على توفر البيانات دون المعلومات.
2. مرحلة التركيز على المعلومات: وهي مرحلة تم التركيز فيها على استخدام الحاسوب في أشياء أكثر من تشغيل البيانات واستخلاص نتائج منها (المعلومات).
3. مرحلة التركيز على اتخاذ القرارات والاتصالات: هو اتجاه حديث وأسلوب مختلف لنظم المعلومات عن سابقه يساعد المدراء على انجاز أعمالهم واتخاذ قراراتهم حتى ظهر ما يعرف بنظم دعم القرار.
4. مرحلة التركيز على قواعد المعرفة: تتميز هذه المرحلة بحركة حديثة في محاولة استثمار الذكاء الاصطناعي في نظم المعلومات في أجل أداء الأعمال بواسطة الحاسوب بالطريقة نفسها التي يؤديها الإنسان.

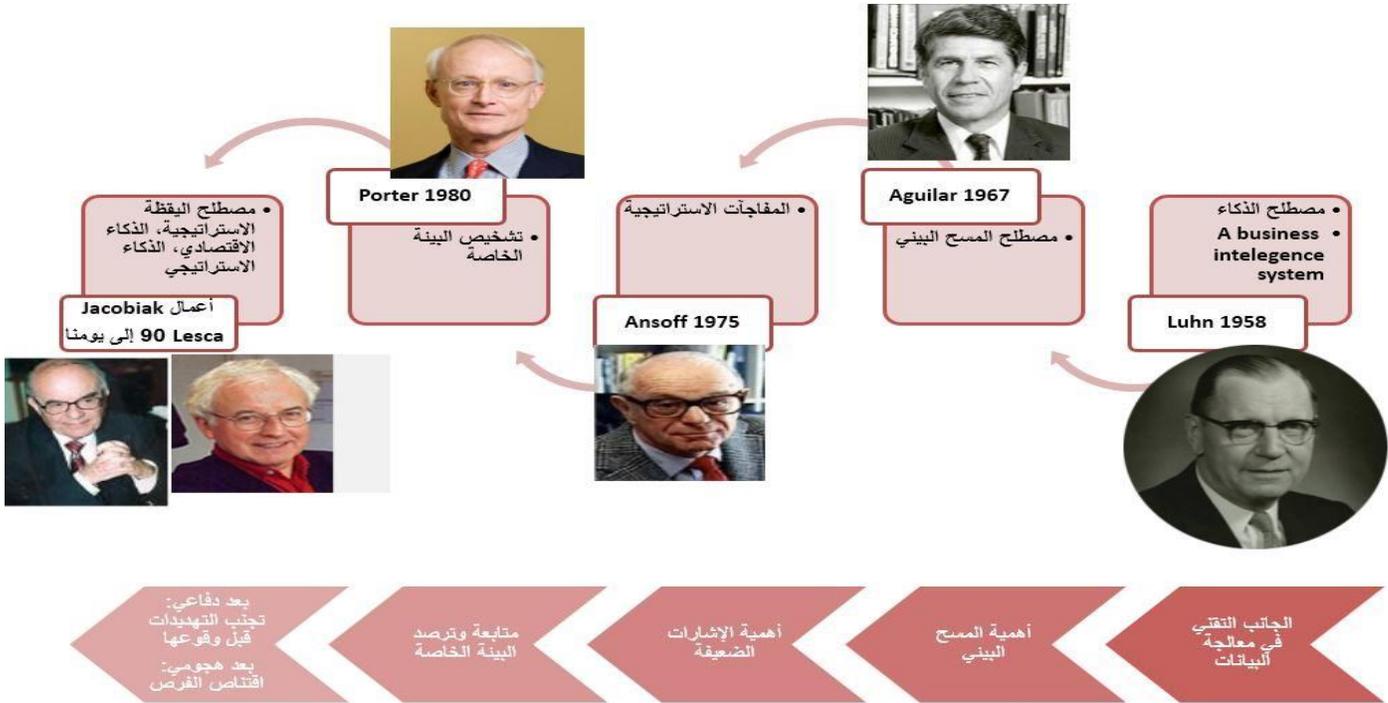
ويختلف علماء الذكاء الاصطناعي في تعريفهم لهذا العلم بسبب صعوبة إيجاد تعريف محدد جامع مانع للذكاء حيث عرفه قاموس Webster بأنه القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة

### المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

من خلال التعرف على مراحل تطور المفهوم اليقظة الإستراتيجية يتضح أن استعمال مصطلح الذكاء كان أول مصطلح استعمال قبل المسح البيئي والرقابة، ولكن ترجمة الأبحاث إلى اللغة الفرنسية أدى إلى الإستعمال المكثف لمصطلح اليقظة veille وإلى مصطلحات أخرى مثل الذكاء الإستراتيجي intelligence statistiques ولكن يبقى النقاش بين الكثير من الباحثين حول ما إن كان هناك اختلاف جوهري بين اليقظة الإستراتيجية وذكاء الاقتصادي.

الفريق الأول: يعتبر أن اليقظة هي مرحلة من المراحل الذكاء الإقتصادي وهي عملية مهمتها الأساسية هي رصد كل ما يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة بغرض جمع المعلومات ومعرفة المستجدات، في حين أن الذكاء الإقتصادي هو أشمل وأعمق فهو المسؤول عن استعمال تلك المعلومات والمناورة بها خدمة لأهداف المؤسسة وتأثيرا على محيطها.

أما الفريق الثاني: هو عكس الإتجاه الأول والذي يرى أن هناك اختلاف بين المفهومين وأن اليقظة هي رد فعل إما الذكاء الإقتصادي هو الفعل نفسه التأثير على البيئة.



نشأت فكرة الذكاء الإقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق إذ بين Fernand Braudel أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي ليقدّم 1967 Harold Wilensky أول تعريف للذكاء الإقتصادي في كتاب بعنوان : L'intelligence organisationnel

إذ عرف الذكاء الإقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف والإستراتيجية للمنظمة، خزنت وانتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"

طور اليابان في سنة 1950 نظام الذكاء الإقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة NITI التجارة الخارجية اليابانية JITRO لإنعاش اقتصادها.

الولايات المتحدة الأمريكية شهدت سنوات الثمانيات عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي لمؤسستها ليسهم Porter في تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي أو الذكاء التنافسي بشكل كبير.

سنوات 90 شهدت بداية ظهوره في فرنسا، أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية ADIT والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي المؤسسة الفرنسية.

الذكاء الاقتصادي المعاصر وجد جوهره أثناء الحرب العالمية الثانية، لدى الأمريكيين والبريطانيين من خلال الاستعلام والجوسية عن تحركات العدو وبعد الحرب تميزوا إلى جانب اليابان في ذلك، حيث استخدموا الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات مما ساعدهم على ذلك هو تطوير أنظمة المعالجة الإلكترونية للمعلومات (الحاسوب) وكذلك هو الحال بالنسبة لليابان الذي طور بعد الحرب العالمية 2 نموذجا ذو بعد استراتيجي في التعاون ما بين المؤسسات، لترشيد وتعظيم الإستفادة من الذكاء الاقتصادي.

اعتمد مفهوم الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التنافسي في الو.أ.م على دور الإدارات العمومية في التعاون مع المؤسسات من أجل تحسين وتأمين حصولها على المعلومات ومن ثم الوصول إلى تمييز وزيادة المؤسسات .....

في الأسواق المحلية والخارجية، وخلال سنوات القرن 20 استخدم ذكاء الاقتصادي لتدقيق المصلحة والتميز الشخصي وذلك بهدف التحكم في المنافسة.

ومع بداية 70 وضعت الدولة كل مجهوداتها لمساعدة مؤسساتها على تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق الدولية من خلال صارمة الإتفاقيات الدولية واستعمال اللغة الانجليزية في الأعمال الدولية .

إلى جانب القوانين التحفيزية المشجعة لمؤسساتها على اختراق الأسواق ومساعدتها في تحليل المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة، لذلك فإن كتابات وأبحاث Porter ركزت في الحديث عن الذكاء الإقتصادي على الهدف منه ألا وهو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب ومنها للمؤسسة التي تستحقها.

أما في فرنسا فقد شهد الاهتمام بالذكاء الاقتصادي تأخرا واضحا بالمقارنة مع بعض الدول كالو.أ.م اليابان ، حيث دخل حيز الإهتمام في أبريل 1992 وذلك بإنشاء الفرع الفرنسي لشركة المنافسة والذكاء المهني، وفي سنة 1994 اسس تقرير Martre تدخل الدولة في الاهتمامات بالذكاء الإقتصادي ودعى إلى وضع سياسة دعم واضحة للمؤسسات الإقتصادية لرفع قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها، وجاء ذلك بالموازات تماما مع بداية السلطات الفرنسية بالاهتمام بالفكر المقاومات لدى الشباب وذلك من خلال تعزيز دور مؤسسات وهيئات الدعم المالي ومرافقته.

ولا يزال مفهوم الذكاء الإقتصادي في الدول العربية غير شائع الإستخدام، بإستثناء الإمارات العربية المتحدة، وذلك لإرتباط مفهوم الإتفاقية التي تفتقر إليها معظم مؤسسات الدول العربية لأنها مؤسسة ناقلة للتكنولوجيا بالدرجة الأولى منشأة لها.

لقد لقي الذكاء الإقتصادي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين الإستخدام الواسع في أدبيات علوم التسيير، وإذا كانت بعض الأفكار السائدة تقوم على الإعتقاد بأن تطبيق مفهوم الذكاء الإقتصادي عملية مكلفة وأنه شأن من شؤون الدولة والمجتمعات الإستراتيجية الكبرى والقطاعات الحساسة فقط.

ولكن باحثين آخرين في علوم التسيير تؤكد على أن تطبيق الذكاء الاقتصادي ليس حكرا على الدولة، وإنما أصبح ضرورة في ظل تطورات البيئة وازدياد حدة المنافسة لكل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها.

وأصبح الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الإستراتيجي للمعلومات، حيث أصبحت المؤسسات اليوم مطالبة بتوقع التهديدات والفرص والتقليل من المخاطر والضمان حماية المعلومات والمحافظة على عدم تماثلها.

### المطلب الثاني : مفهوم الذكاء الاقتصادي.

الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث والتحليل والشئ وارثاء موارد المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة وهذه الأخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الذي تتواجد فيه في المؤسسات تستجيب لأدنى تغيرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، وعليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استقراريتها.

Harold Wilensky عرف الذكاء الاقتصادي في كتابه الذكاء التنظيمي أنه نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة، يجب أن يكون قد تم تجميعها وانتاجها في إطار قانوني ومن مصادر معروفة"

إن هذه الأعمال تمارس بطريقة شرعية مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على ذمة المؤسسة والمعلومة الضرورية هي تلك التي يكون في حاجة إليها كل مستويات إتخاذ القرار المختلفة في المنظمة لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مركزها التنافسي.

الذكاء الاقتصادي: هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها. أو هو التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة جدد لمختلف المتعاملين الاقتصاديين.

تعريف "هارولد" الذكاء الاقتصادي يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة التي جمعت والمنتجة في سياق قانوني وذات مصادر مفتوحة.

تعريف "اربيلو" الذكاء الإقتصادي هو منهجية البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع من أجل تفعيلها ومعرفة قدرتها. وهذا التعريف له علاقة بالمعلومات المفتوحة مما يجعلها تمثل للمصادقية والأخلاق .

ويعرف الذكاء الإقتصادي على أنه مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة إقتصادية ما.

إن الذكاء الإقتصادي يهتم بكل ما يجري في الأسواق، إنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية منها بأخذ القرارات المناسبة قبل المنافسين فهي عامل أساسي للمنافسة.

وقد عرف Alain juillet المسؤول الأعلى على الذكاء الإقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه:

L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information statistique pour tout acteur économique elle a pour triple finalité la compétitive du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays.

### 1. خصائص الذكاء الإقتصادي:

- 1- الإستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- 2- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين.
- 3- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية المحلية.
- 4- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- 5- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الإقتصادية، القانونية، والجيوسياسية.
- 6- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.
- 7- دراسة الحاضر لإستقراء المستقبل وتشخيص الأحداث والعوامل.

8- لقد اهتم بموضوع الذكاء الاقتصادي منذ زمن بعيد بناء على دراسات مكثفة والنقاشات حادة فيها النظرية العلمية وعليه سنتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة به:

المعلومة الإستراتيجية: هي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها وبالإعتماد عليها بشكل متكامل تحدد المنظمة بشأنها ومحاور تطورها.

### المطلب الثالث: عناصر الذكاء الإقتصادي

يمكن حصر مفهوم الذكاء الإقتصادي في كونه سياسة عامة تحدها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها، أي تبني عملية الذكاء الإقتصادي على ما يلي:

1. سياسة تنافسية: وترتكز أساسا على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المنافسة في تعقب الفرص والحصول على الأسواق الخارجية، والمسايرة هذه تكون بالتعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.

2. سياسة الأمن الإقتصادي: تؤهل العلاقة بين الاستخبارات من جهة والمنافسة الإقتصادية والصناعية من جهة أخرى بالتبادلية الجد وثيقة، أين نسجل تراجع الخطر العسكري المباشر تاركنا المجال لمخاطر جديدة غير مباشرة من بينها الخطر ... المصالح الإقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة.

إذ عمل تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر على رفع تهديد التحركات الإقتصادية العالمية وأصبح مفهوم الأمن الإقتصادي يحدد ضمن مفهوم المصالح الأساسية للأمة.

3. سياسة التأثير: وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الإقتصادية، وهذا بفضل ما يعرف بالعمل الضغطي Lobbing وهو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي ومن القوانين وتطبيقها، والعمل الضغطي أصبح يدرس في المدارس الكبرى والجامعات.

وعليه فإن نطاق الذكاء الإقتصادي لم يعد يقتصر على الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة ليصير مصدرا للتأثير والقوة كالمشاريع، الطيران، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، الشبكات الإتصالية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والأمن المشاريع التي تتطلب الموافقة والمساندة السياسية.

حياسة المعلومة تمثل العنصر الأول للذكاء الإقتصادي إذا صار تغيير ك مجال مستقل للبحث والنشاط له نماذجه ووسائله الخاصة ويهتم بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية

### المبحث الثالث : اليقظة التكنولوجية وذكاء الاقتصادي.

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية يتضمن كل المجالات البحث الممكنة التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال، كما يتميز ببعد النشاط، في حين يمكن تعريف اليقظة على أنها نشاط متحرر ومتكرر يهدف إلى الحرفية الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور.

أي أنها تشكل إجراء بواسطة تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي وهذا حسب شساعة نشاطها لتتنبأ وتتصرف، ومنه فإن دور اليقظة يرتكز على المراقبة المنتظمة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمنظمة. من أجل متابعة تطورها، ونموها قصد التنبؤ بالتطورات المستقبلية، فحتى تكون اليقظة فعالة يجب أن تتضمن جمع ثم تحليل واستغلال المعلومات.

فقد شكلت اليقظة التكنولوجية أحد العناصر الممهدة له، فدراسة السوق والمنافسة الشديدة صار ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمة في ظل التطور التكنولوجي الهائل والأساليب الجديدة للمراقبة ورصد التغيرات المحيط المعقد.

- إدارة المعرفة كعنصر من عناصر الذكاء الإقتصادي.

- اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي.

- الأمن المعلوماتي

المعرفة = المعلومة المخزنة + القدرة على الإستفادة من هذه المعلومات

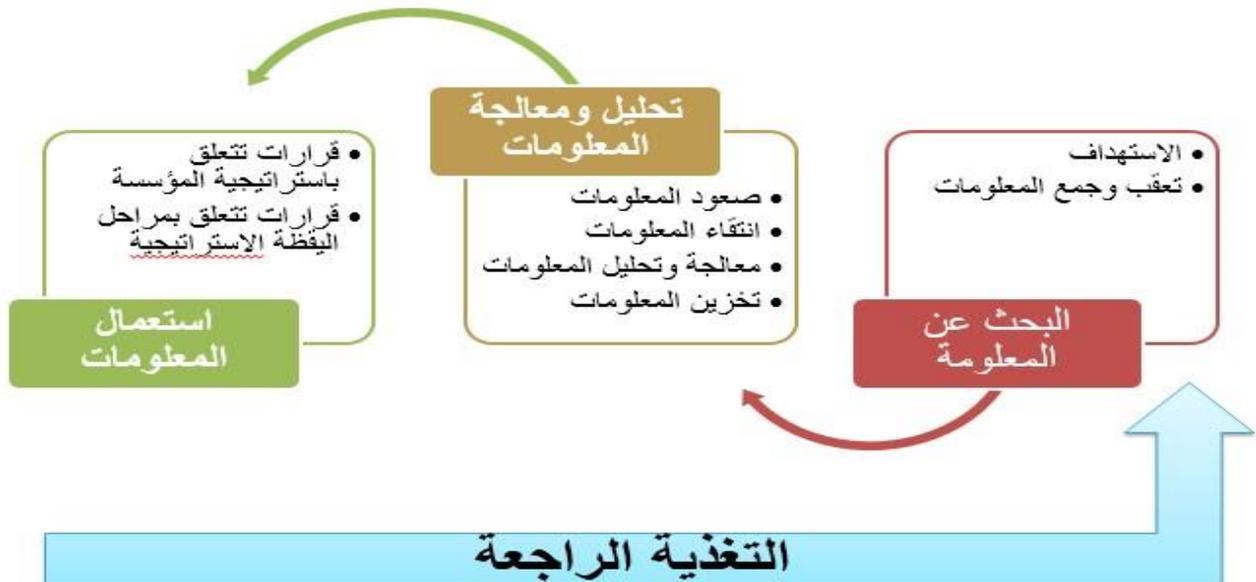
الشكل رقم 6 : المخطط الهرمي لتشكيل المعرفة



يتضح من الشكل أن المعرفة هي مجموعة البيانات والمعلومات المعالجة وهي كذلك مجموعة البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا، نظرة الإدارة، المناهج والإدارات، التي يتمتع بها الأفراد والمؤسسات.

المبحث الرابع: أنواع اليقظة الاستراتيجية.

بالنظر إلى اليقظة هي سيرورة منسقة ومستقرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بمنظمة الأعمال، ومن هنا يمكننا أن نميز العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئية (اقتصاديين - اج - تنافس) ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة إلا أن gerard verna من جامعة Laval أقدم تصنيفاً اتفق الأغلبية الكثيرة من الباحثين من بعده، حيث بين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربعة مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي:



### 1. اليقظة الاجتماعية :

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة. تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وعرقية، التركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات... إلخ. وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

### 2. اليقظة الاقتصادية :

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

### 3. اليقظة السياسية والتشريعية :تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة

السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية. والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية

**4. اليقظة التجارية:** إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها. واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه، و بهذا تستطيع معرفة ، وتسمح اليقظة بتحديد نقاط قوتها و ضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها التجارية للمؤسسة، بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة .

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين والزبائن. لدى جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: درجة رضاهم على المنتج المقدم، ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، قدرة وفاءهم، مدى ولاءهم للعلامة والمؤسسة، تطور علاقاتهم مع المؤسسة، وجود زبائن جدد ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم، مدى قدرة المؤسسة في التأثير على زبائنهم، تحليل آراء الشكاوى.

اليقظة التجارية هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين تفرض على اليقظة التجارية أن تضع المؤسسة في انتباه دائم لما يحدث في السوق وتمكنها من معرفه ما يلي :

- قدرات زبائنها وموردها (حصصهم في السوق موقعهم الجغرافي )
- خصائص ومميزات الموردين (تقدير قدراتهم الإبداعية)
- الموارد والأساليب الصناعية المستعملة في منتجاتهم.
- أسعار المنتجات- مهارات اليد العاملة.

كما يرى Heyde أن اليقظة التجارية، تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع تعاملها.

وعليه فاليقظة التجارية تهتم عموماً بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة) والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة) الواقع يشير إلى تشابك كبير في علاقات المؤسسة التجارية بعيداً عن العملاء والموردين في سوق ترتفع فيه مستويات التهديد وتظهر في العديد من الفرص لذلك فإن نطاق اليقظة التجارية يصبح أوسع وأشمل لجمع المعلومات والإستفادة منها.

**5. اليقظة التكنولوجية:** اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة المرتبطة بها التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً أو مستقبلاً. إن الإجابة عن السؤال ماذا تفعل المؤسسة أفضل من المنافسين؟ أي مقابلة مهارات المؤسسة الحالية مع الاختيارات التكنولوجية للمنافسين و التي تحدد سبق أو تأخر المؤسسة كلها تدخل ضمن اليقظة التكنولوجية ، فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث و التطوير و الإجازات و التحولات التكنولوجية و تهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تُمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات

التكنولوجية، و ينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية و التقنية و الاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي و تحسين خطوات الصناعة و البحوث و التقارير و براءات الاختراع.

اليقظة التكنولوجية أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بالتطوير والإبداع التكنولوجي ومن ثم التفوق أمام المنافسة. فهي "نظام المساعدة على اتخاذ القرار والذي يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير ". وهذا التطوير قد يكون خارجيا، نقل التكنولوجيا، شراء تراخيص، إقامة تحالفات أو داخليا، بإدخال تكنولوجيات المعلومات، توظيف الخبراء والمختصين، التكوين التقني.

يعرف F. Jakobiak اليقظة التكنولوجية (أنه ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية التكنولوجية وتأثيرات الإقتصادية العالمية والمستقبلية من أجل معرفة فرص وتهديدات التطور.

والواقع لا يتوقف على عملية اليقظة التكنولوجية عن مجرد القيام بالملاحظة والتحليل للمحيط التكنولوجي، وإنما هي عملية منظمة وممنهجة، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة، وتجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي.

وتهتم المؤسسات في مجال اليقظة التكنولوجية ب:

- المنجزات العلمية والتقنية ونتائج البحوث الأساسية والتطبيقية.
- عمليات التصنيع.
- نظم المعلومات.
- المنتجات والخدمات.

أصل الصراع هو استراتيجي والبعد الاستراتيجي هو القدرة على البقاء ومواجهة التحولات المحتملة في مختلف جوانب المحيط وتقادي المفاجآت الإستراتيجية لذلك فاليقظة الإستراتيجية: هي عملية تنظيمية معقدة وشاملة

تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطاتها التي تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع.

1. **اليقظة التنافسية:** اليقظة التنافسية هي عبارة عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد الى السوق بمنتجات بديلة وجديدة، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيها المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، وهي تعتبر مكملة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، وباعتباران هدفها الرئيسي وهو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في السوق ومواجهة شرسة للمنافسين في قطاع النشاط .

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرتبين والداخلين الجدد إلى السوق وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها. هذا النشاط يعطي للمؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها والتي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة. وقد حدد " بورتر " المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط رئيسية:

- الأداء الحالي للمنافس.
- الأهداف الجديدة للمنافس.
- الاستراتيجيات المنافس.
- قدرات المنافس.
- لفرضيات التي تحكم عمل المنافس وقرارته.

2. **اليقظة البيئية:** وهي تشمل مجمل العناصر المتبقية من بيئة المؤسسة، والتي لا تقل أهمية عن الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط المؤسسة، عن طريق دراسة كل المتغيرات والعناصر التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية... برصدها وتحليلها ويعتبر هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنها في هذه الحالة تقوم بدراسة مختلف المتغيرات والعناصر التي تضم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتفسيرها، من هذا الباب فهناك الكثير من الاقتصاديون الذين يطلقون عليها اسم اليقظة المجتمعية .هذا النوع من اليقظة "يخص ما بقي من بيئة المؤسسة " أي الاشارات الآتية من الخارج والتي يجب تفسيرها من اجل الحيازة على ميزة الاستراتيجية " اليقظة البيئية تعمل على دراسة المتغيرات التي لم تقم الأنواع السابقة من اليقظة برصدها وتحليلها. فهي تهتم خاصة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وحتى العوامل الدولية). لذا يطلق الكثير من الاقتصاديين عليها " اليقظة المجتمعية".

3. **اليقظة الاجتماعية:** كما أن المؤسسة بحاجة إلى التيقظ لبيئتها الخارجية، فهي بحاجة إلى مراقبة وتتبع بيئتها الداخلية. وهذا ما يطلق عليه باليقظة الاجتماعية وهي "نظام ملاحظة لحياة جماعة العمل وهي وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة.

التجسس الصناعي: الذي يمكن وصفه بأنه غير قانوني، ويتم بصورة سرية ... هو سعي حكومة أجنبية من أجل الوصول غير المسموح به إلى المعلومات الشخصية السرية، لأغراض الحصول على مزايا اقتصادية .من خلال هذان التعريفان، يتضح أن التجسس هو سعي مؤسسة أو دولة للحصول على معلومات إستراتيجية عن مؤسسات أخرى، باستخدام طرق غير مشروعة ومخالفة للقوانين. وبغض

النظر إن كان التجسس من قبل مؤسسة أجنبية أو لصالح مؤسسة خاصة؛ فالمؤسسة مطالبة بحماية نفسها من مثل هذه التصرفات.

وكخلاصة، الفرق بين التجسس واليقظة الإستراتيجية يكون ملحوظا الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الحصول على معلومات، فإن كانت ضمن القائمة المحظورة فالممارسة التي تمت هي تجسس وليست يقظة إستراتيجية. هنا تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات في إطار تشغيلها لجهاز اليقظة الإستراتيجية تتبع أساليب مشكوك فيها، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو قانون يعتبر ذلك الأسلوب تجسسا مخالفا. والملاحظة التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أنه بالرغم من الحصول على المعلومات بطريقة قانونية، إلا انه يمكن أن تضر أو تفيد المؤسسة مثلها مثل المعلومات ذات المصدر غير القانوني. وبالتالي كل المدراء يجب أن يحترسوا من كلتا الطريقتين - القانونية وغير القانونية- في جمع المعلومات.

### خصائص عملية اليقظة:

1. الإستراتيجية: حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعرب عن القرارات التي لها آثار كبيرة جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة .
2. تطوعية: لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عمال سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكن هنا هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية اشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس في بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات .

3. الذكاء الجماعي: يعين الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات من أجل مقارنتها إعطائها معنى معين و التي تمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون مقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل كل الأشكال الملائمة مع عدم توازن واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

الشكل رقم 8: خصائص اليقظة الاستراتيجية.



4. المحيط: محيط المؤسسة ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم أثرها بطريقة عملية ال سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

5. إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعينة والمستقصاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها والتي تصف أي من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

## مراجع الفصل:

- ✓ جاسم سلطان، من الصحو إلى اليقظة، استراتيجية الإدراك للحراك، مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، أم القوى للترجمة وتوزيع، 2010.
- ✓ محمد حسين الطائي، محمود الكيلاني، إدارة أمن المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015 - .1436

- ✓ Cohen, c 2000, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille statistique et l'intelligence économique, de concepts différents, mais complémentaire, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises univ Aix-Marseille.III
- ✓ Marchal.R.M 1987, An environnement scanning système for business planning, lang Range planning. International journal of strategic management.vol 20. n6.
- ✓ Lexa.H1994 veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise.
- ✓ Jakobiak.F 1992, Exempmes commentées de veille technologiques, édition d'organisation ; Paris.
- ✓ Laurent, Hermel, 2007. Maitriser et pratiquer veille stratégique et l'intelligence économique, édition ; France.
- ✓ Humdert Lexa 1997. Veille strategique, concept et démarche de mise en place dans l'entreprise. Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie.
- ✓ Jakobiak.r. 1991. Pratique de la veille technologique . 2dition d'organisation, Paris.
- ✓ Lexa,H, schuller.1995. veille stratégique comment ne pas être noyé sous les information séminaire VSST, Toulouse 25-27 octobre.

## الفصل الرابع: المعلومات كمورد أساسي لسيرورة اليقظة الاستراتيجية

في ظل تنامي دور وأهمية المعلومة كمورد إستراتيجي في المؤسسة فإنه ينبغي استثماره في إدارة المنظمات حيث أصبح من مقومات نجاحها أيا كان مجال نشاطها وأصبحت المعلومات نواة العملية الإدارية وأصبح مفهوم التنافس مرتبط بالقدرة على اكتساب أجود وأحسن المعلومات واستثمارها لصالح نمو المؤسسة وتنافساتها.

### المبحث الأول: اساسيات حول مفهوم المعلومات.

مفهوم البيانات يختلف باختلاف الإختصاصات العلمية فمفهوم البيانات عند المعلوماتيين يختلف عند الرياضيين وعند الرجال الإتصال فهي بتلك إشارات أو رموز متفق عليها رسميا لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو الحوادث وهي خالية من المعنى الظاهري ولا قيمة لها شكلها المجرد.

تعتبر المعلومات عن تغير الحالة المعرفية للمتلقى، وهي مرحلة وسط بين البيانات DATA والمعرفة knowledge تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شكل معين.

### المطلب الأول: مفهوم المعلومات وتصنيفها.

#### 1. تعريف البيانات:

لغة: في اللغة العربية مشتقة من كلمة «بين» والبيان هو ما تبين به الشيء من الدلالة وغيرها، وهو ما يطلق عليه باللغة اللاتينية «Datum» التي استخدمت في اللغة الإنجليزية كما هي " وهي تعني مجموعة من الظروف التي تميز وتعرف حدثا معيناً"

وهو ما يشير إلى الحقائق الخام التي تمثل وقائع وملاحظات، تم رصدها حول ظاهرة ما. أما قاعدة البيانات DATA BASE فتتمثل في مجموعة متكاملة من الملفات التي تحوي بيانات مترابطة ومسجلة بأسلوب يخفف من تكرارها ويسهل معالجتها.

## 2. تعريف المعلومات:

**لغوية:** المعلومات مشتقة من المادة اللغوية علم، وهي مادة غنية بالكثير من المعاني، مثل العلم والإحاطة بمواطن الأمور والإدراك واليقين والإرشاد والوعي والإعلام والمعرفة من المعاني المتأصلة بوظائف العقل و Information لذلك يعتقد كثيرون أن مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة فهناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات لما لها من قيمة لمتخذي القرارات حيث أنها تغير من الإحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الوقت الذي يتخذ فيه القرار.

**-اصطلاحاً:** المعلومات هي البيانات التي تم معالجتها لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تجميعها أو تفسيرها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها بصفة رسمية أو غير رسمية.

في تعريف اخر المعلومات هي البيانات التي تم تشغيلها ومعالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً يمكن من استخدامها كنتائج ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات سواء كانت قرارات جارية أو مستقبلية.

عرفها Perter Drinker هي " بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف وهي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح أكثر نفعاً".

وعرفت أيضاً " أنها نتائج عمليات النماذج التكوينية، التنظيم أو تحويل بعض البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة المعرفة". ويتضح من خلال التعاريف العلاقة بين البيانات والمعلومات تشبه العلاقات بين الموارد الخام بالمنتج النهائي أي حاجة المادة الخام إلى معالجة لتصنع منتج نهائي، كذلك حاجة البيانات إلى معالجة لتصبح معلومات.

اما المعرفة فهي " معلومات متكاملة ومفهومة من قبل الأفراد في المؤسسة تقود إلى خبرة مذكورة الإستخدام في قيادة وتطوير أنشطتها "أي المعلومات هي المادة الخام للمعرفة والاتصال هو من يوصل المعلومة إلى مقاصدها.

يتسم النظام الخبير بأنه أكثر مرونة من الخبير البشري في تقديم النصيحة المرتبطة بالمجالات الإدارية المختلفة وفقا لنوع المدخلات المعطاة ومحتويات القاعدة المعرفية تتخذ القواعد والإجراءات.

يتعامل النظام الخبير مع المعلومات الإحتمالية من خلال قاعدة المعرفة وبالتالي فهو يمكنه تقديم النصيحة الخبيرة في ظل ظروف عدم التأكد.

عدم قدرة النظام الخبير على التعلم ذاتيا فالخبير البشري يمكنه التعلم اكتساب المعلومات من الموقف الذي يتعرض لها والمشاكل التي يقوم بحلها وهو ما لا يتوفر للنظام الخبير حيث يختصر حدود معرفته على ما تم تغذيته من مدخلات النظام وما تم تخزينه من المعلومات داخل قاعدة معرفية.

وتتسم نظم المعلومات الحديثة بتواجد إدارة قواعد البيانات والتي أصبحت طريقة شائعة ومألوفة لتداول كميات كبيرة من البيانات ويتم تنظيم هذه القواعد عن طريق نظم ادارة قواعد البيانات DATA BASE MANAGEMENT SYSTEM والتي تزيد من مرونة نظم المعلومات وذلك من خلال السماح بالوصول السريع وإمكانية البحث عن حجم ضخم من المعلومات في نفس الوقت.

### 3. تصنيف المعلومات:

المعلومات حسب درجة الرسمية وغير الرسمية: من حيث مصدر المعلومات هناك مصدر للمعلومات إما أن تكون داخلية او خارجية فالمعلومات الناتجة عمليات المنظمة تعتبر داخلية أما المعلومات الناتجة عن بيئة المنظمة تعتبر معلومات خارجية.

كما تصنف المعلومات وفقا لهذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية فالمعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة أما المعلومات الثانوية فهي تلك التي قامت المنظمة أو طرف آخر بجمعها وتخزينها.

كما تعتبر كل من البيانات والمعلومات مفاهيم نسبية فما قد يعتبر معلومات لشخص معين قد تعتبر بيانات لشخص آخر.

شكل رقم 7: نظام معالجة البيانات



### Electronic Data Processing (EDP)

عملية معالجة البيانات باستخدام المعالجة الإلكترونية

المصدر: من اعداد الباحثة.

حتى وان تم إيجاد المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة معلومات تتجدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرار، بمعنى أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا وكذلك بقدرته الفرد متخذ القرار ليصل إلى قرارات أكثر فعالية وحتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار لذلك لابد من التأكد من خصائص المعلومات لتلائم والموقف الذي يتخذ فيه القرار. وهو ما يعرف بالتغذية العكسية

شكل رقم 8: الفرق والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: من اعداد الباحثة.

### المبحث الثاني: تطور نظم المعلومات الاستراتيجية واهميتها لسيرورة اليقظة الاستراتيجية.

من المعلوم أن المنظمات كانت تعمل على تخزين البيانات والمعلومات يدويا بإستخدام كميات كبيرة جدا من الأوراق داخل الأرشيف مما صعب عملية العودة إلى تلك البيانات بهدف، إعادة استخدامها في مختلف العمليات داخل المنظمات .في بداية الخمسينيات، حيث ظهرت نظم المعلومات المحسوبة وذلك نتيجة لظهور الحاسب الإلكتروني وكانت هذه الحاسبات تقوم بعمليات معالجة المعلومات للمعاملات ومسك الدفاتر، وبعض المعالجات الإلكترونية للبيانات.

في الستينات 60 بدأ ظهور التطبيقات المختلفة لنظم المعلومات الإدارية، وذلك نتيجة لتقدم البرمجيات والمعدات الإستفادة من البيانات المختلفة ومعالجتها لدعم العمليات الإدارية من خلال التقارير الإدارية التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية ،وفي السبعينات من القرن العشرين كان لتوسع أعمال منشآت الأعمال بشكل كبير وتزايد المشاكل التي تواجه الإدارة وتعقيدها تأثير كبير، مما زاد من حاجة المدراء إلى نظم تعمل على

التنبؤ والتخطيط للوصول إلى حلول تلك المشاكل والذي دفع نظم المعلومات إلى الإستعانة بمعلومات داخلية وخارجية واستخدام النماذج والبرمجة لحل المشاكل.

وقد شهدت 90 من القرن العشرين إلى اليوم تطورات كبيرة احتلت فيها نظم المعلومات مكانها هامة في بيئة الأعمال بفضل التوسع الهائل للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأصبحت ركيزة أساسية من الركائز التي بنت على أساسها المنظمات استراتيجياتها وتتخذ على أساس معطياتها قراراتها.

مع توسع نشاطات المؤسسة أصبحت لنظم المعلومات أشكال متعددة وذلك حسب الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها وحسب التغيير في طبيعة المقررات البيئية.

فالإدارة العليا تركز وبصورة كبيرة على وظيفة التخطيط لأنها تشكل الجزء الأكبر من اهتمامها والوظائف الأخرى هي وظائف مساعدة للتخطيط، في هذه الحالة فإن حاجة الإدارة العليا إلى نظم المعلومات ذات أهمية بالغة يتم على أساسها اتخاذ أو رسم الإستراتيجيات وإعداد التقارير من خلال توفير معلومات إستراتيجية خارجية عن الإتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والقوانين.

كما تدعم نظم المعلومات الإدارة الدنيا من خلال معلومات كمية تفصيلية وذلك بهدف الإستفادة من موارد المنظمة بأكبر فاعلية.

إن السبب الرئيسي لوجود المعلومات وتصميم النظام لها هو أن المعلومات تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد عند القيام باتخاذ القرارات ويؤدي تخفيض عدم التأكد إلى زيادة جودة القرار المتخذ وتكون بذلك المؤسسة يقظة لأعمال المنافسين.

-يمكن القول أن أية معلومات عرضة للخطأ والتحيز كما أنه يمكن التغلب على مثل هذه المشكلات بتكرار المعلومات حيث أن تكرارها يؤدي إلى اكتشاف هذه الأخطاء وزيادة احتمالات استلام المعلومات وتفسيرها بطريقة صحيحة.

-إن مفهوم العمر الزمني للمعلومات هو مفهوم ذو أهمية خاصة بالنسبة لتصميم نظام المعلومات في الوقت الذي يتوفر فيه المعلومات لدى رجال الإدارة يعد أمر حيوي بالنسبة لهم فلا قيمة لمعلومات تتوفر لهم بعد مرور الوقت الخاص بإتخاذ القرار.

### المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات.

**النظام:** يعني مجموعة من العناصر المتفاعلة أو المساندة والمتكاملة وظيفيا لإنجاز هدف معين باستخدام مجموعة من الموارد، يعني أن النظام هو مركب من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة المعتمدة على بعضها البعض والتي تهدف إلى تحقيق هدف مشترك

اتفق فريق من الباحثين أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها مجموعة مترابطة فيما بينها...تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال المعلومات مرتدة كلها (تغذية عكسية) وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات الصحيحة.

بينما عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر المعلومات وتشغيل البيانات بهدف توفر المعلومات لمجالات التصرف.

نظم المعلومات هي مجموعة من الأفراد والاجراءات والبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: نظم المعلومات وفقا للمستوى الإداري الذي تخدمه

#### نظم المستوى التشغيلي Operational Level System :

وهي النظم التي تقوم بتدعيم من الإدارة التشغيلية والهدف منها هو الإجابة عن الأسئلة الروتينية ومتابعة تحقق التحولات في النظم مثل ما هو عدد الأصناف في المخزون، ويتناسب مع هذا المستوى التنظيمي نظم معالجة.

نظم مستوى المعرفة Knowledge Level Systeme :

وهي النظم التي تدعم الأفراد ذو مستوى المعرفة المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات في التنظيم والغرض منها هو تحسين الإنتاجية والرقابة على تدفق الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظم وتعد هذه النظم أحد أشكال محطات العمل وآليات المكاتب التي تشهد تطبيق متزايد النمو في المنظمات حاليا ويناسب مع هذا المستوى من المعلومات نظم آلية المكاتب Office Automation ونظم المعرفة Knowledge Work Systems KWS

نظم المستوى الإداري Management Level System :

وصممت لتدعيم متابعة ومراقبة إتخاذ القرارات والأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى وتهدف هذه النظم إلى التأكد من تنفيذ الأنشطة بصورة مرضية في النظم وتناسب مع مستوى نظم دعم القرار Decision Support System DSS ونظم المعلومات الادارية Management Information Systems MIS

نظم المستوى الإستراتيجي Strategic Level System :

وتعني تلك النظم التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل الإدارة العليا في معالجة النقد للموضوعات الإستراتيجية والاتجاهات الطويلة الأجل سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية وتجيب عن الأسئلة التالية: ما هو مستوى الإستخدام في الخمس سنوات القادمة، ما هو نوع الخدمات المطلوب أدائها مع نظم المعلومات.

فعالية نظم المعلومات:

تعني فعالية نظم المعلومات قدرة هذه النظم على تحسين صورة القرارات التي تتخذها من خلال ما تقدمه من معلومات وخدمات مختلفة، وهناك بعض الأبعاد للحكم على فعالية نظام المعلومات وتتمثل فيما يلي:

• التوقيت المناسب في تقديم المعلومات timeliness

• مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة Accuracy

- مدى الشمولية في المعلومات المقدمة comprehensiveness
- كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات.
- كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات.
- ملائمة البيئة التنظيمية السائدة

عموما فعالية نظام المعلومات ماهي إلا محصلة التفاعل بين العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئة للمنظمة التي يوجد فيها هذا النظام.

## المطلب الثاني: خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية

### 1. التوقيت المناسب في تقديم المعلومات:

إن قدرة نظام المعلومات على توفير القدر الكافي من المعلومات وفي الوقت المناسب لاستخدامها في سوق يكون له الأثر الفعال فيما يتخذ من قرارات وما يرسم من خطط وبالتالي فإنه يمكن تحديد فعالية وكفاءة نظم المعلومات على ضوء تقديم المعلومات وقد طلبها حيث أن ذلك له انعكاسات على قدرة المسؤولين على الإستجابة للأحداث.

### 2. مدى الشمولية والإجمال في المعلومات المقدمة:

يقصد بالشمول في هذا المجال أنه تكون المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات القائم معلومات شاملة تغطي جميع مجالات العمل سواء كانت مالية، أفراد، شراء وتخزين، سلوكيات.

مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة:

صحة أو دقة المعلومات المقدمة للمستخدمين منها تعني خلوها من الخطأ حيث يكون لهذه المعلومات درجة عالية من المنفعة لإستخدامها لضمان نجاح القرارات المتخذة.

### 3. كفاءة العنصر البشري المستخدم للنظام:

يعتبر العنصر البشري العنصر الحاكم في تدقيق استغلال أمثلة للتكنولوجيا نظم المعلومات وتدقيق الهدف من وراء إقتنائها وإن فعالية نظم المعلومات تتأثر بشكل مباشر بمدى كفاءة وقدرة العنصر البشري المستخدم لها، لذلك يجب أن تركز المنظمات على تطوير معارف والقدرات البشرية للاطاراتها.

### 4. كفاءة العنصر الآلي المستخدم في النظام:

تحدد مستوى فعالية نظم المعلومات إلى حد كبير على كفاءة الأجهزة والبرامج والتطبيقات المستخدمة في تلك النظم مع التقييم المستمر لفعالية أداء أجهزة نظم المعلومات وجعلها جزء من عمليات تطوير النظام الشامل.

### 5. النظم الخبيرة Expert systems

يتسم العصر الحديث بتشابك وتداخل فروع المعرفة المختلفة وبالتالي تزايد التأثيرات المختلفة ..... لدرجة أصبح من المتعذر معها إحرار تقدم في مجال علمي دون الإستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تمت في المجالات المعرفية الأخرى، ويلاحظ في المجال البحثي أن هناك اتجاه متنامي نحو التعددية بمعنى أن عدد كبير من البحوث الحديثة أضحت تتم من خلال فريق بحث متعدد التخصصات لتوفير الشمولية في الدراسة المطلوبة.

ويعد الذكاء الإصطناعي أحد أهم العلوم الجديدة التي نشأت في ظل التعددية الحديثة حيث ضم علماء هذا العلم تخصصات متنوعة مثل :علوم الحاسبات الآلية والرياضيات والعلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية وظهرت نتيجة لذلك ما يعرف بالنظم الخبيرة ويعتبر الذكاء الإصطناعي Intelligence Artificial احد هذه النظم يختلف كتاب النظم في تعريفهم للذكاء الإصطناعي بسبب أن تعريف الذكاء البشري نفسه يسبب الكثير من عدم الدقة وبالتالي ليس من المستغرب أن يكون هناك خلاف على ما هو ذكاء الإصطناعي.

يعرف Martin و batrol الذكاء الاصطناعي: أنه إحدى مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات الآلية لتحاكي القدرات البشرية.

كما يعرفه long بأنه " محاكاة للقدرات البشرية "

أما O'Brino فيعرفه بأنه علم تقنية مبنية على عدد من المبادرات المعرفية مثل علوم الحاسبات الآليات والرياضيات والأحياء والفلسفة والهندسة التي تستهدف تطوير وظائف الحاسبات الآلية لتحاكي الذكاء البشري. يعد الذكاء الاصطناعي محاولة لإكتساب الحاسبات الآلية بعض القدرات البشرية. إضافة الى انه ويتضمن الذكاء الاصطناعي دراسة عملية التفكير المنطقي البشري ثم محاولة تمثيل ذلك من خلال الحاسبات الآلية وبالتالي فإن ما يميز الذكاء الاصطناعي ثباته النسبي ولا يتعرض لما يتعرض له ذكاء البشري من نسيان أو خطأ.

-تعد النظم الخبيرة إحدى التطبيقات الشهيرة للذكاء الاصطناعي وتسمى لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة والتي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية.

-والمنظور الإداري يعتبر أكثر من مجرد نظام وعملية تحويلية ومخرجات بل يعتبر نظم المعلومات حل تنظيمي وإداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة فهي تقدم حلولاً رئيسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة.

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعاون مع التغيير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة فهي الإدارة التي يمكن بواسطتها خلق رقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم.

-يتم جمع البيانات المطلوبة من داخل المنظمة ويطلق عليها البيانات الداخلية مثل: الأرقام التي توضح حجم المخزون، أرقام المبيعات، التكاليف الحصة السوقية، معدلات الإنتاجية كما تجمع البيانات أيضاً من خارج المنظمة ويطلق عليها البيانات الخارجية مثل: البيانات المتعلقة بالمنافسين والموردين والعملاء والجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمة، كما أن هناك العديد من الوسائل التي تستخدم في عمليات

جمع البيانات مثل المسح الإحصائي من خلال قوائم الإستقصاء والمقابلات الشخصية والملاحظة بصفة رسمية أو غير رسمية.

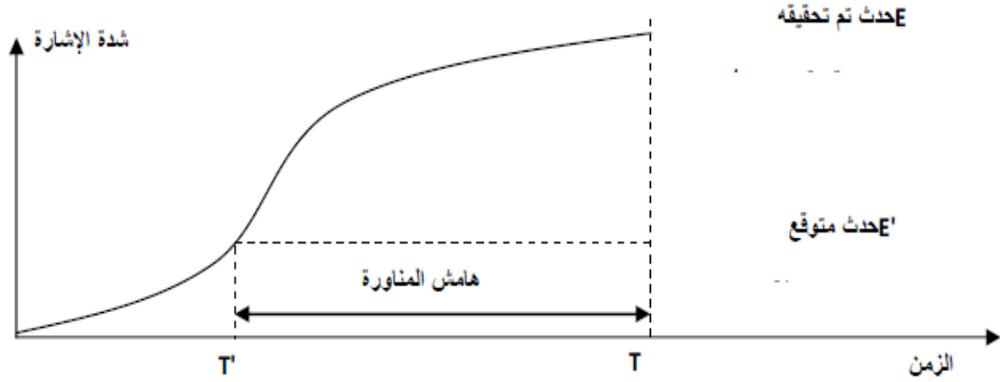
### المبحث الثالث: الإشارات الضعيفة أو إشارات الإنذار المبكر

تشير كلمة "إشارة" إلى النقل المتعمد للمعلومات من قبل مرسلها. يتم إرسال الإشارة عن قصد إلى واحد أو أكثر من أجهزة الاستقبال المستهدفة، ربما بنية سيئة، لإثارة رد فعل يمكن التنبؤ به. ولكن ليست الإشارات بهذا المعنى للكلمة، هي التي تهتم هنا. في الواقع، في معظم الحالات، ليس ما يريدنا المصدر أن نعرفه هو ما يثير اهتمامنا في تصميم اليقظة الاستراتيجية ما يهم بالأحرى هو الانبعاثات غير الطوعية وغير المقصودة ومظاهر التغيير الذي نريد توقعه. هذا هو السبب في أن المعلومات التي تأتي من تلقاء نفسها، بسبب إرادة مرسلها، لا تهتم كثيرا يمكن أن تكون حتى أفضاًا للتضليل.

يمكن أن تشير كلمة "إشارة" أيضًا إلى أن نظرية الإشارة، كما وصفها verShannon et Wea ، قابلة للتطبيق على الإشارات الضعيفة ل Ansoff. ا يشير هذا إلى أنه سيكون من الممكن إنشاء قوائم شاملة للإشارات المراد مراقبتها بحيث يمكننا تحديد قنوات الاتصال التي يمكن العثور عليها من خلالها، وتحديد عتبات الشدة للاستقبال التي يجب أن نكون في حالة تأهب منها، للانتقال من علامة ضعيفة إلى علامة إنذار مبكر تكون مفيدة بشكل مباشر لعمل مديري المؤسسة، وعليه هناك حاجة إلى نهج للتفسير ولا سيما الجماعي.

وقد عرفها Ansoff على أنها مجموعة من الاحداث حول موضوع معين لا تتوفر بخصوصه سوى معلومات جزئية في وقت يحتاج إلى الاستجابة المباشرة

الشكل رقم 10: أهمية الإشارات الضعيفة.



المصدر:

E : تمثل الحدث المحقق أي وقع فعلا في الزمن T ويعبر عنه بالإشارة S أي إشارة قوية لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل التقاطها وفهمها فهي واضحة.

E' : يمثل الحدث قبل وقوعه فهو لم يتحقق بعد وانما هناك إشارات تدل على أنه سيحدث والتي يرمز لها ب (S' إشارة ضعيفة).

T : تمثل الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث E' ، هذه الإشارة تحتاج إلى جهد أكبر من أجل التقاطها.

TT' : هامش المناورة وهو المجال الذي يمكن ان تناور فيه المؤسسة، فإذا حاولت الانتظار حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع تهديد، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكر للإشارات الضعيفة.

### المطلب الاول: أهمية المعلومات في عملية اليقظة.

- المعلومات تساعد في إتخاذ القرارات :إن المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات على اعتبار أن إتخاذ القرارات واحد من الأهداف المطلقة للمعلومات فالمعلومات عنصر اساسي في أي نشاط بشري فنحن بحاجة للمعلومات في التعليم والترفيه ولأغراض حل المشكلات، وكذا اتخاذ قرارات إذ تساعد المعلومات في الحد من اللبس أو الغموض في الموقف بل أنها تؤدي إلى إزالة اللبس او الغموض مما يساعد على اتخاذ القرارات.
  - المعلومات والبحث العلمي :إن الباحث العلمي لا يفهم شيء سوى إنتاج معلومات جديدة في مجال التخصص، وذلك باستخدام المنهج المناسب، وهو في كل خطوة من خطوات بحثه يحتاج إلى معلومات منذ إختيار الموضوع حتى التوصل إلى النتائج واقتراح التوصيات، ولكن تلك المعلومات المطلوبة تختلف بالضرورة من مرحلة إلى أخرى.
  - المعلومات والتنمية :تساعد المعلومات في استغلال جميع الموارد الطبيعية والبشرية فبدونها لا نعرف كيف نستفيد من الطاقات المتوفرة والإستفادة من الطاقات البشرية أنفسهم ووضع الرجل المناسب في المكان.
- والمعلومات نادرا ما تكون كاملة ودائما يتصرف المديرون أو متخذوا القرار وفقا للمعلومات المتاحة لهم حسب ما يتوفر فيها من الشروط أو المعايير السابقة الذكر كلما كانت عوناً للمؤسسة ومتخذي القرار صلحت العملية الإدارية باعتبارها موردا إستراتيجيا دقيقا

الشكل رقم 11: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.



المطلب الثاني: طرق الحصول على المعلومات.

هناك العديد من الطرق المعتمدة من طرف المنظمات والأشخاص للحصول على المعلومات

- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود Indirect Viewing :

تشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المتلقي المعلومة بدون هدف مسبق مثل: المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات وهي أقل المعلومات تكلفة.

- الحصول على معلومات بشكل مشروط Condition Viewing :

يعني أن يكون للمتلقي هدف ما من استقبال هذه المعلومات وإدارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.

• البحث غير الرسمي Informal Research :

ونعني بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة أو غير المخططة التي يبذلها المحتاج إلى معلومة للحصول عليها وتكون مرتبطة بتحقيق هدف محدد كالاتصالات والعلاقات الشخصية.

• البحث الرسمي Formal Research :

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة، مثل: بحوث التسويق الإنتاج والبحوث المتعلقة بالأزمات والمشاكل المالية واتخاذ القرارات الاستثمارية وعادة تكون تكلفة الحصول على هذا النوع من المعلومات مكلف ويتطلب جهودا تخطيطية مسبقة/

المطلب الثالث: خصائص المعلومات المفيدة لمتخذي القرار.

✓ الملائمة Relevance :

بمعنى أن تتلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ويمكن الحكم على مدى ملائمة المعلومات من خلال كيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذي القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في ظل اغياب هذه المعلومات.

✓ الوقتية:

وهي تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوفرة وقت الحاجة إليها، حتى تكون مفيدة ومؤثرة وبطبيعة الحال لن تكون للمعلومات المقدمة لمتخذي القرارات المتأخر جدا عن موعدها أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.

✓ السهولة والوضوح (المفهومية):

أي أن تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن يتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات غير مفهومة (مبهما) ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

✓ الصحة والدقة (الإعتمادية)

يقصد بها أن تكون المعلومات صحيحة ومعبرة عن الشيء بصورة حقيقية ودقيقة تعني عدم وجود أخطاء أثناء جمعها وإنتاجها والتقرير عنها وبناء على صحتها يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

✓ الشمول:

أن تكون المعلومات المقدمة كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها.

المبحث الرابع : إدارة أمن المعلومات.

تتعدد الجهات التي تخترق أمن المعلومات إلى الحد الذي قد يتعذر معه أحيانا الكشف عن الجهة الدقيقة التي لحق وراء هذا الإختراق.

وتباين الجوانب التي تثير الإهتمام لإختراق أمن المعلومات بتباين طبيعة المعلومات التي تكون عرضة للإختراق، فهي مجال التسويق تكون الإستراتيجيات التسويقية هي المهمة أي ما يعرف بالعلامات الحساسة، قوائم الزبائن، بيانات البحث والتطوير، براءات الإختراع، البيانات المالية، الصفحات القانونية والإقتصادية، الخطط التسويقية.

تتمثل السرقة في الإطلاع على المخول به على المعلومات عن طريق الوكلاء غير المصرح بهم من خارج المنظمة ويصطلح عليها: التجسس الصناعي أو التنافسي أو الاستخبارات التنافسية، ومثل هذا النشاط هو في ازدياد مستمر إلى تزايد حدة المنافسة العالمية بين المنظمات وقصر دورة حياة المنتجات، إنخفاض هوامش الربح، تراجع ولاء الموظفين، يمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق اقتحام نظم الحاسبات.

السرقة أو تخريب من قبل الموظفين السابقين أو الموظفين الحاليين الساخطين: وهي السرقة الداخلية للمعلومات وتشير إلى الحالة التي يمكن ان توظف فيها المعلومات من قبل الموظفين الساخطين لتحقيق أهداف غير مشروعة من أجل المصلحة الشخصية من أجل المال أو الرغبة في التجسس لصالح جهات أخرى.

إن الفشل في تكنولوجيا المعلومات نادرا ما يكون تدريجيا فشل الأجهزة غالبا ما يكون قابل للإصلاح ولكن ليس دائما بتعريضها لحريق مثلا يتطلب ذلك استبدالها كلياً، أو أن يكون الفشل بسبب هجوم على الإنترنت بشكل مفاجئ بسبب لا يمكن التنبؤ بها. لذلك ولأسباب أخرى أصبح أمن المعلومات مصدر قلق دائم للمؤسسات حيث تعد مهمة الحفاظ الجيد بما فيه الكفاية على أمن المعلومات في المؤسسة مهمة معقدة للغاية وفيها تحمل الكثير من المسؤولية عكس ما يعتقده البعض.

#### المطلب الأول : نظم المعلومات الاستراتيجية.

باعتبار المؤسسة تنظيماً إدارياً معقداً ومركز لاتخاذ القرارات لبلوغ الأهداف والمحافظة على استمرارها لذلك فهي في حاجة دائمة إلى المعلومات التي تساعد وتساندها في ذلك بالاعتماد على درجة كفاءة نظامها المعلوماتي، فالحصول على البيانات ومعالجتها يساعد على تجميع المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب.

1. **النظام:** كلمة متعددة الاستخدامات وهو مكونات أساسية تتفاعل مع بعضها البعض وتعمل ضمن بيئة محددة لتحقيق أهداف وجودها. وهو مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والتقنيات تربطهم علاقات متجددة وقوانين محددة في إطار أهداف معينة.

## 2. نظم المعلومات الاستراتيجية:

تزايدت أهمية المعلومات الاستراتيجية ودورها في عملية صنع القرارات خاصة وان مجال توفر المعلومات الاستراتيجية أصبح مجالاً للتنافس الامر الذي جعل المنظمات الاقتصادية تهتم بتوفر الطاقات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني : المعلومات الاستراتيجية.

تلك المعلومات التي تدعم الإدارة العليا عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي و تسهل مهمة تحديد الهدف و اختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

نظام المعلومات الاستراتيجية: من المهام الأساسية لهذه النظم إيجاد جواب استراتيجي عن الفرص والتهديدات التي تدعم وتصيغ الاستراتيجية التنافسية للأعمال فهو يحقق مساندة الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية.

تساعد المؤسسات على عمليات المسح البيئي لمتغيرات المحيط الخارجي وتعزز التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من خلال دعم وظائفه الأساسية.

المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لنظم المعلومات

\*تزويد الإدارة العليا بالمعلومات. \*تحديد المسؤوليات وتحديد الأدوار.

\*تخفيض عدد المشاكل. \*تنظيم الإجراءات.

\*السيطرة على الموارد المتاحة: أجهزة وأموال، افراد.... \*ضمان انسياب العمل.

لماذا الحاجة الى نظم المعلومات الاستراتيجية:

\*زيادة معدلات التغيير (عولمة الفكر والاقتصاديات والانفتاح الإعلامي). \*حدة المنافسة.

\*التغيرات التكنولوجية. \*تعقد البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات

\*تغير طبقة قوى العمل. \*للحصول على قرارات أفضل معتمدة على معلومات دقيقة وصحيحة (تحسين

عملية صنع القرار).

\*التواصل مع العملاء والموردون السريع وأفضل. \*نزود المؤسسة بالاتصالات والأنظمة التي تساعدنا

على التحليل. \*زيادة الفعال والكفاءة في الأداء والأرباح.

البعد الاستراتيجي لنظم المعلومات قد اتسع جعلها أكثر شمولاً من نظم المعلومات التقليدية حيث ركزت نظم

المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات المختلفة بدراسة اشمل لاستراتيجيات المنافسين

والبدائل المتوقعة منهم.

التخطيط الاستراتيجي للمعلومات: المؤسسة في حاجة الى امتلاك رؤية للمستقبل لذلك هي في حاجة الى تحديد

توجهاتها المستقبلية تحتاج الى العديد من الأفكار والبرامج والمشاريع من اجل الوصول الى الرؤية الصحيحة.

والتخطيط الاستراتيجي للمعلومات هو فرع من فروع التخطيط الاستراتيجي أي عملية أساسية من اجل التأكد من مواكبة أنظمة المؤسسة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة. وقد صاغ 'brien O سنة 2002 الأدوار الرئيسية لنظم المعلومات الاستراتيجية:

1. الكفاءة التشغيلية لنظم المعلومات: تتحقق اما من مصادر داخلية أي كفاءة عملياتها وأنشطتها، او من خلال المصادر الخارجية أي الشراكات او التحالفات مع الموردين او العملاء تربطهم شبكة معلومات واحدة فيختصر الوقت والتكلفة.
2. الإبداع: لإبداع هو القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بغرض تطوير الأفكار لجيدة واكتشاف طرق جديدة أحسن من تلك التي يملكها المنافسون.
3. بناء موارد معلومات استراتيجية: يتحقق ذلك بوجود قواعد بيانات للمعلومات الاستراتيجية وتطوير الاتصالات بتعيين افراد ذوي اختصاص والاستثمار في تطوير تكنولوجيا المعلومات لتدعيم نطاق البحث والتطوير .

مراجع الفصل الرابع:

✓ سمير جمال العيسي، " إدارة مصادر المعلومات والبيانات شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع " الأردن ، 2017

✓ محمد حسين الطائي، محمود الكيلاني، " إدارة أمن المعلومات" دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015

✓ هدى بوقمح، "تحليل دور المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة" مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، 2010

✓ نوري منير ، "نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان مطبوعات جامعية، 2014

✓ London, K.and London.J “management information système :New 103 echnology of organization and 103echnology” prontice hall.inc,1998

✓ Bruno nartinet ,Jean Richel Ribault, management des technologies, édition des organisations, Paris,1991

✓ Bouroubi. L’intelligence Économique: Étude Du Cadre Théorique Et Démarche De Mise En Oeuvre Quelles Pratiques Dans l’entreprise Industrielle Algérienne ?. Pour l’obtention du Doctorat en sciences de gestion. UNIVERSITÉ D’ALGER III Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion .2012

✓ Alex Fernando BUITRAGO HURTADO, Marie-Laurence CARON-FASAN et Humbert LESCA, Utilisation

✓ d’Internet pour la collecte de données utiles à l’anticipation : proposition et validation d’un artefact, REVUE E.J.D.E. ISSN 1776-2960 N° 39 <http://www.scientifics.fr/ejde>

المراجع:

- ✓ عبد السلام ابراهيم عبيد "التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي" دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، الكلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية.
- ✓ أحمد يوسف، "أهمية التحليل الإستراتيجي في عملية الإدارة الإستراتيجية للدولة"، مركز التكوين للدراسات الاستراتيجية، 10/7/2018 [Http: politics-dz.com](http://politics-dz.com)
- ✓ أبو بكر بوسالم، " التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، مدخل الميزة التنافسية المستدامة"، الإبتكار للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2020.
- ✓ أمين محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، سنة 2018 القاهرة.
- ✓ بلامكس، البرنامج الأول للتخطيط الإستراتيجي في الوطن العربي أساليب التخطيط الإستراتيجي وأشهر نماذجه. [Plamx.com/](http://Plamx.com/)
- ✓ محمد، الإدارة الإستراتيجية، ط1 دار الوفاء الإسكندرية مصر، 2008
- ✓ عصام بن يحيى الجيلالي، التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة اصدارات نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، الاصدار 24-2018.
- ✓ منصور بن عوض صالح القحطان، السيد سيد محمود البحيري، استخدام نماذج التخطيط في إعداد خطط إستراتيجية مقترحة كلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد 12، 2014.
- ✓ نيل محمد موسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر - 2003.
- ✓ مجيد الكرفي، مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي، موسوعة مهارات النجاح [sucess skills](http://sucess skills)
- ✓ أمجد قاسم "تعريف التخطيط الإستراتيجي وأهميته في مجال التعليم وعلاقته باحتياجات السوق" كتاب في التخطيط التربوي، 2012 مجلة آفاق علمية وتربوية.
- ✓ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري " التخطيط الإستراتيجي دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2015.

- ✓ ماهر مكي، ابراهيم عودة، إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، جمعية الكرم للثقافة نموذجاً.
- ✓ هنري Minzberg "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" خلاصات كتب المدير والرجال الأعمال، العدد 15 ، العربية للإعلام.
- ✓ مجيد الكرفي، "التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع 1429-2009 عمان الأردن .
- ✓ جاسم سلطان، "من الصحوة إلى اليقظة، استراتيجية الإدراك للحراك"، مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، أم القوى للترجمة وتوزيع، 2010.
- ✓ محمد حسين الطائي، محمود الكيلاني، "إدارة أمن المعلومات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2015 - 1436.
- ✓ سمير جمال العيسي، "إدارة مصادر المعلومات والبيانات شركة دار الاكاديميون للنشر والتوزيع " الأردن ، 2017 ،
- ✓ محمد حسين الطائي، محمود الكيلاني، " إدارة أمن المعلومات" دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2015
- ✓ هدى بوقمح، "تحليل دور المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة" مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1، 2010
- ✓ نوري منير ، "نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان مطبوعات جامعية، 2014
- ✓ Philip kotler, Bernard Dubois (2002),Marketing Management, 10 Edition, pupli-Urieno.paris.france.
- ✓ M.Porter. (1985). Competitive advantage, reating and sustaining Super or Performance, New York, the free Press.
- ✓ Michel Ghertman, (2006). Le Management Stratégique De L'entreprise,5Edition, puf presses universitaires de France, Paris, France.
- ✓ Raymond-Alia'thiétant, Jean-Marc Xuereb, (2009) Stratégiques, Concepts, Méthodes, Mise En œuvre,2 édition,Dunod, Paris , France
- ✓ Cohen, c 2000, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille statistique et l'intelligence économique, de concepts différents,mais complémentaire, centre d'étude et

de recherche sur les organisations et la gestion, institut d'administration des entreprises univ Aix-Marseille.III

- ✓ Marchal.R.M 1987, An environnement scanning système for business planning, lang Range planning. International journal of strategic management.vol 20. n6.
- ✓ Lexa.H1994 veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise.
- ✓ Jakobiak.F 1992, Exempmes commentées de veille technologiques, édition d'organisation ; Paris.
- ✓ Laurent, Hermel, 2007. Maitriser et pratiquer veille stratégique et l'intelligence économique, édition ; France.
- ✓ Humdert Lexa 1997. Veille strategique, concept et démarche de mise en place dans l'entreprise. Ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie.
- ✓ Jakobiak.r. 1991. Pratique de la veille technologique . 2dition d'organisation, Paris.
- ✓ Lexa,H, schuller.1995. veille stratégique comment ne pas être noyé sous les information séminaire VSST, Toulouse 25-27 octobre.
- ✓ London,K.and London.J "management information système :New 106 echnology of organization and 106echnology" prontice hall.inc,1998
- ✓ Bouroubi. L'intelligence Économique : Étude Du Cadre Théorique Et Démarche De Mise En Oeuvre Quelles
- ✓ Pratiques Dans l'entreprise Industrielle Algérienne ?. Pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion. UNIVERSITÉ D'ALGER III Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion .2012, pp 113-1
- ✓ Bruno nartinet ,Jean Richel Ribault, management des technologies, édition des organisations, Paris,1991,p109
- ✓ Alex Fernando BUITRAGO HURTADO, Marie-Laurence CARON-FASAN et Humbert LESCA, Utilisation
- ✓ d'Internet pour la collecte de données utiles à l'anticipation : proposition et validation d'un artefact, REVUE E.J.D.E. ISSN 1776-2960 N° 39 <http://www.scientifics.fr/ejde>, PP4-6
- ✓

