

## الفهرس

أ	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول:
	المؤسسة والبيئة التنافسية
1	مقدمة.....
1	1.1. نظريات الفكر التنظيمي والمنظمة.....
2	1.1.1. نظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي.....
2	1.1.1.1. عرض النظريات الكلاسيكية.....
10	2.1.1.1. النموذج الكلاسيكي والمنظمة.....
11	3.1.1.1. تقييم النظريات الكلاسيكية.....
11	2.1.1. نظريات الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي.....
12	1.2.1.1. عرض النظريات النيوكلاسيكية.....
15	2.2.1.1. النموذج النيوكلاسيكي والمنظمة.....
16	3.2.1.1. تقييم النظريات النيوكلاسيكية.....
16	3.1.1. نظريات التنظيم الحديثة.....
16	1.3.1.1. نظرية النظام التعاوني لـ BARNARD.....
17	2.3.1.1. نموذج اتخاذ القرار لـ SIMON.....
18	2.1. المنظور النظامي للمنظمة.....
19	1.2.1. مفهوم النظام.....
19	1.1.2.1. تعريف النظام.....
20	2.1.2.1. مكونات النظام.....
21	3.1.2.1. أنواع النظام.....
22	2.2.1. المؤسسة كنظام مفتوح.....
23	3.1. المؤسسة والبيئة.....
23	1.3.1. مفهوم البيئة.....
24	1.1.3.1. البيئة الداخلية (الخاصة).....
24	2.1.3.1. البيئة الخارجية (العامة).....
25	2.3.1. تقارب دراسة وتحليل البيئة.....
25	1.2.3.1. التقارب الوصفي.....

26	.....2.2.3.I. تقارب المصادر المكونة للبيئة.
26	.....3.2.3.I. التقارب العام للبيئة المحيطة.
26	.....3.3.I. خصائص البيئة الجديدة.
28	.....4.I. تحليل المنافسة.
29	.....1.4.I. التعرف على المنافسين.
29	.....1.1.4.I. تحديد المنافسين.
31	.....2.1.4.I. تحديد استراتيجيات المنافسين.
32	.....3.1.4.I. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين.
32	.....2.4.I. متابعة البيئة التنافسية.
32	.....1.2.4.I. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.
34	.....2.2.4.I. الكشف وتحليل الفرص والتهديدات.
35	.....خلاصة.

## الفصل الثاني:

### استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية

37	.....مقدمة.
37	.....1.II. استراتيجية المؤسسة.
38	.....1.1.II. مفهوم الاستراتيجية.
40	.....2.1.II. أدوات صياغة الاستراتيجية.
43	.....3.1.II. مستويات الاستراتيجية.
44	.....2.II. الاستراتيجيات التنافسية.
44	.....1.2.II. أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة.
45	.....1.1.2.II. استراتيجية الرائد.
46	.....2.1.2.II. استراتيجية المتحدي.
47	.....3.1.2.II. استراتيجية التابع.
47	.....4.1.2.II. استراتيجية المتخصص.
47	.....2.2.II. أثر الخبرة والموقع التنافسي.
50	.....3.2.II. الاستراتيجيات العامة للتنافس.
51	.....1.3.2.II. استراتيجية قيادة التكلفة.
51	.....2.3.2.II. استراتيجية التمييز.
52	.....3.3.2.II. استراتيجية التركيز.

54	.....الميزة التنافسية.3.II
55	.....سلسلة القيمة.1.3.II
56	.....أنواع الميزة التنافسية.2.3.II
57	.....مصادر الميزة التنافسية.3.3.II
60	.....تنمية وتطوير الميزة التنافسية.4.II
60	.....أسباب تطوير الميزة التنافسية.1.4.II
61	.....شروط فعالية الميزة التنافسية.2.4.II
63	.....خلاصة.

### الفصل الثالث:

## اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة

64	.....مقدمة.
64	.....1.III. عموميات حول اليقظة.
65	.....1.1.III. مفهوم مصطلح اليقظة.
65	.....1.1.1.III. أصل المصطلح.
66	.....2.1.1.III. تعريف اليقظة.
68	.....2.1.III. أنواع اليقظة.
68	.....1.2.1.III. اليقظة التنافسية.
70	.....2.2.1.III. اليقظة التكنولوجية.
71	.....3.2.1.III. اليقظة التجارية.
72	.....4.2.1.III. اليقظة الاجتماعية.
72	.....5.2.1.III. اليقظة الاستراتيجية.
73	.....6.2.1.III. اليقظة البيئية.
75	.....3.1.III. مزايا وشروط فعالية اليقظة.
75	.....1.3.1.III. مزايا اليقظة.
76	.....2.3.1.III. شروط فعالية اليقظة.
76	.....2.III. تنظيم خلية اليقظة.
77	.....1.2.III. مراحل عملية اليقظة.
79	.....2.2.III. ممثلو عملية اليقظة.
83	.....3.2.III. طرق ووسائل اليقظة.
83	.....1.3.2.III. طريقة المعايرة.

85	.....2.3.2.III. الإنترنت، وسيلة لليقظة
90	.....3.III. المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة
90	.....1.3.III. مفاهيم حول المعلومة
90	.....1.1.3.III. مفهوم المعلومة
91	.....2.1.3.III. البيانات
92	.....2.3.III. أنواع ومصادر المعلومات
92	.....1.2.3.III. المعلومات الرسمية
92	.....2.2.3.III. المعلومات غير الرسمية
94	.....3.3.III. قيمة المعلومات وخصائصها
94	.....1.3.3.III. قيمة المعلومة
95	.....2.3.3.III. خصائص المعلومة
97	.....4.III. اليقظة التنافسية والميزة التنافسية
97	.....1.4.III. مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة
98	.....2.4.III. اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية
99	.....خلاصة

#### الفصل الرابع:

#### دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

101	.....مقدمة
102	.....1.IV. منهجية الدراسة الميدانية
103	.....1.1.IV. أسباب اختيار دراسة الحالة
103	.....2.1.IV. أدوات الدراسة
104	.....2.IV. تقديم عام لشركة الخطوط الجوية الجزائرية
104	.....1.2.IV. لمحة تاريخية عن الشركة
105	.....2.2.IV. مهام وأهداف الشركة
106	.....3.2.IV. عرض الهيكل التنظيمي للشركة
111	.....4.2.IV. الأسطول الجوي للشركة
114	.....3.IV. نشاط شركة الخطوط الجوية الجزائرية
114	.....1.3.IV. بيئة وشبكات الشركة
120	.....2.3.IV. مجالات الجودة في النقل الجوي للشركة
122	.....3.3.IV. العراقيل التي تواجه نشاط الشركة

124	.....4.IV استراتيجية شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمنافسة
124	.....1.4.IV نزع الاحتكار وتحريم المنافسة
125	.....2.4.IV الشركات الخاصة والمنافسة
136	.....3.4.IV السياسة التسويقية الجديدة، اليقظة التنافسية عند الشركة
142	.....4.4.IV أمثلة عن اليقظة التنافسية عند شركتين أجنبيتين للنقل الجوي
145	.....خلاصة
146	.....خاتمة عامة
150	.....المراجع
156	.....الملاحق
166	.....فهرس المحتويات

## مقدمة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها تطورات عديدة صاحبها ظهور مشاكل على مستوى العمال، التسيير وعلاقتها ببيئتها الخارجية، هذه المشاكل أدت بدورها إلى بروز مدارس ونظريات عديدة في الفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد حلول لهذه المشاكل وساهمت بقسط كبير في التخفيف من حدتها وتأثيراتها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، هذه المدارس الفكرية والنظريات توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة، واتبعت في ذلك أساليب ووسائل مختلفة ولكنها في النهاية تجتمع لتصبح جزءا من كل، وهو الفكر التنظيمي المعاصر.

هذه المؤسسة التي كانت وما زالت محل اهتمام المفكرين تعيش علاقة تأثر وتأثير في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها وفهم مكوناتها والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرار، والطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء هي أن تكون للمؤسسة القدرة على التنافس وأن تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون منافسا قويا.

بناء على ما سبق سيتضمن الفصل الأول النقاط التالية:

- الفكر التنظيمي للمنظمة؛
- المؤسسة والبيئة؛
- تحليل المنافسة.

### 1.1. نظريات الفكر التنظيمي والمنظمة

عرفت المنظمة منذ نشأتها تطورات عديدة، صاحبها ظهور مشاكل على مستوى التسيير وفي علاقاتها ببيئتها الخارجية، هذه المشاكل أدت إلى بروز مدارس ونظريات عديدة للفكر التنظيمي اهتمت بإيجاد حلول لها وساهمت بقسط كبير في التخفيف من حدتها وتأثيرها على الأداء الاقتصادي للمنظمة.

وتتمثل نظريات الفكر التنظيمي في:

- نظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي؛
- نظريات الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي؛
- نظريات التنظيم الحديثة.

## 1.1.1.I. نظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي

لقد ظهرت ثلاث نظريات للفكر التنظيمي الكلاسيكي في بداية القرن الماضي والتي تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة<sup>(1)</sup>. وظهرت هذه النظريات تزامن مع قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوك، أي تصف الواقع كما يجب أن يكون وليس على ما هو عليه انطلاقاً من صفة الرشادة في أعضاء التنظيم، واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

### 1.1.1.I. عرض النظريات الكلاسيكية

تتميز النظريات الكلاسيكية بالمثالية والرشادة في السلوك حتى أطلق عليها البعض بنموذج الآلة<sup>(2)</sup>، لأنها اعتبرت العامل في التنظيم بمثابة الآلة. حيث اعتبروا أنه يجب على العامل التأقلم مع نوع العمل الموكل له دون أن يكون له طموح ورغبات أو إرادة خاصة ينفرد بها.

ترتكز هذه النظريات على الفرضيات التالية:

- وحدة التنظيم الأساسية هي الوظيفة، وتحدد دقة الأعمال والواجبات المتطلب القيام بها؛
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء؛
- نطاق محدد للإشراف والرقابة؛
- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.

## 1. نظرية الإدارة العلمية

بدأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من عام 1900-1920، هذه الفترة التي تميزت بالانطلاقة الحقيقية للاقتصاد الأمريكي والتي برزت في شكل توسع شبكة الاتصال والتصنيع واتساع رقعة الأسواق وازدهار حركة التصدير، الشيء الذي أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس بالتسويق نتيجة لعدم استجابة العرض للطلب المتزايد.

(1). السلمي ع.، (1975)، تطور الفكر التنظيمي، دار النشر وكالة المطبوعات، الكويت، ص. 16.

ROETHLISBERGER et DICKSON. أ

(2). صالح م.، النموذج النظامي كإطار لاتخاذ القرارات، في: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص. 102.

تنسب نظرية الإدارة العلمية إلى TAYLOR<sup>٣</sup>، حيث يعود الفضل إليه في إنشاء الدعائم الأولى لهذه النظرية. وقد لاحظ من خلال المهام المتعددة التي مارسها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية منها<sup>(3)</sup>:

- غياب المعنى الدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال؛
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمال؛
- غياب حوافز تشجيعية للعمال؛
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة؛
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد، وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

ولقد كان الاهتمام الكبير والشغل الشاغل لـ TAYLOR ينصب في بوتقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة، كما كان يهدف من خلال نظريته إلى<sup>(4)</sup>:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد؛
- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية وتوزيع المسؤولية بين العمال والإدارة؛
- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ المراقبة الوظيفية؛
- تدريب وتأهيل العمال بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة.

---

ب. Frederick Winslow TAYLOR: مهندس واقتصادي أمريكي (1856-1915)، اهتم بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي، نشر كتابين تحت عنوان "إدارة المصنع" و"مبادئ الإدارة العلمية" ما بين أعوام 1903-1911.

(3). سويسسي ع.، (1995)، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص. 4.

(4). الخضر ع.، (1997)، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ص. 6.



ويقترح TAYLOR مجموعة من الإجراءات وهذا لبلوغ أهدافه المحددة ولحل مشكل الإنتاجية وللقضاء على التبذير، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي(5):

أ. مبدأ التخصص في العمليات: تسعى إلى تدريب العامل على عمل واحد حتى تزداد كفاءته وخبرته ويزداد أدائه فيه؛

ب. تنميط العمليات: تجزئة العملية إلى عناصرها الأساسية يؤدي إلى وجود نمطية في أداء تلك الأجزاء الشيء الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتفاذي الأعمال الزائدة (غير المجدية)؛

ج. وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار: لضمان نجاح التنظيم يتم تركيز عملية اتخاذ القرار في جهة واحدة ويتم تطبيق الإشراف على العمال، أي كل عامل يجد من يراقبه؛

د. توحيد الإجراءات: محاولة تطبيق إجراءات وسياسات محددة بالنسبة لكل العمليات المتماثلة؛

هـ. عدم ازدواج الوظائف التنظيمية: بمعنى توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.

ركزت الإدارة العلمية على مبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء، وعلى مبدأ التعاون الذي يعتبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال.

## 2. نظرية التقسيم الإداري

تنسب نظرية التقسيم الإداري إلى Fayol، حيث يعتبر أول من وضع أسس هذه النظرية وذلك في كتابه "Administration industrielle et générale"، وركزت هذه النظرية على المستوى الإداري في التنظيم، والمعيار الأساسي الذي استخدمه Fayol هو جعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن ويتم التقسيم بهذه الطريقة(6):

---

(5). سويسسي ع.، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 6.  
ت. Henri Fayol: مهندس فرنسي (1841-1925)، اهتم بالتنظيم الإداري، عالج من خلال كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" الذي نشر سنة 1916: المبادئ العامة للإدارة، الوظائف الإدارية مروراً بالكفايات الإدارية والتدريب.

(6). سويسسي ع.، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 9.

- تحديد الهدف؛
- تعيين الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف؛
- تجميع الأعمال في وظائف؛
- تجميع الوظائف في أقسام؛
- تجميع الأقسام في إدارات.

وتنظر النظرية لتنظيم الإدارة على أنه مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد، وبالتالي فالتوزيع ركن أساسي من أركان النظرية. ويتم توزيع الأعمال استناداً إلى المعايير التالية: الهدف، المرحلة (العملية)، الفرد والمكان.

واهتم FAYOL بموضوعين أساسيين:

- المبادئ الأساسية الموجهة للمسيرين داخل المؤسسة؛
- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

وتتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية<sup>(7)</sup>:

أ. **تقسيم العمل**: وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة. وقد أكد FAYOL على أن مبدأ تقسيم العمل يمكن اعتماده في المجالات الإنتاجية والفنية والإدارية؛

ب. **السلطة والمسئولية**: عرّف FAYOL السلطة بأنها: "حق إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة"<sup>(8)</sup>، والسلطة كما يراها FAYOL تنقسم إلى نوعين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته وسماها بالسلطة القانونية، والسلطة الشخصية التي يستمدها الفرد من قوة ذكائه وخبرته وخلقته وسماها بالسلطة الكارزمية؛

ج. **النظام والانضباط**: يتجلى في مجموعة من القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورهم عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها. ويجب أن تكون الأوامر عقلانية وممكنة التنفيذ وتحقق العدالة والمساواة بين العاملين كافة. ويفترض في المديرين تطبيق

(7). حسون ت.، (1996)، فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، ص. 59.

(8). محمد يوسف س.، (1980)، إدارة المنظمات، شباب الجامعة، الكويت، ص. 31.

العقوبات المناسبة بمنتهى الموضوعية عند حدوث ما يخل بهذا النظام ويسيء إلى تطبيقه، وعلى هذا الأساس فإن قمة الهرم الإداري يجب أن تتصف بالانضباط والتمسك بالنظام لكي تكون قادرة على تطبيقه على من هم أدنى منها وظيفياً؛

د. وحدة جهة إصدار التعليمات: ويعني هذا، أن يتلقى كل عامل الأوامر من مصدر واحد أي من رئيس واحد، لأن تعدد مصادر الأوامر والتوجيهات يؤدي إلى حدوث اصطدامات بين العمال ورؤساءهم؛

هـ. وحدة التوجيه: أي يوجد رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة ذات أهداف واحدة؛

و. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: لا ينبغي تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة؛

ز. المكافأة: طالب FAYOL بمكافئة العامل على جهوده المبذولة على أن تكون هذه المكافأة عادلة، مجزية للجهد ومعقولة؛

حـ. المركزية: تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسب ما تقتضي به الظروف؛

ط. تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية من الأعلى إلى الأسفل؛

ي. الترتيب: ترتيب المدخلات المادية والبشرية، أي كل شيء في مكانه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

ك. المساواة: يجب على الإدارة أن لا تميز بين مستخدميها، كما يجب عليها أن تكون موضوعية في معاملاتها لهم؛

ل. استقرار المستخدمين: يحذر FAYOL من ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة، وأن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات المستقرة؛

م. الابتكار والمبادرة: تعتبر مصدر قوة العامل وعلى الرؤساء تقوية هذه الروح لدى الموظفين؛

ن. روح الفريق: في الاتحاد قوة والتعاون مطلوب بين الجماعة.

أكد FAYOL بأن هذه المبادئ لا تمثل قواعد ثابتة ومستقرة يمكن تطبيقها في كل الحالات والأوقات، بل هي مبادئ مرنة ومتطورة ومتغيرة حسب طبيعة التغيرات والظروف البيئية في العمل.

وفيما يخص وظائف الإدارة فقد اقترح FAYOL خمس وظائف أساسية والتي نستخلصها من تعريفه لها، تُدِير تعني: "تخطط، تنظم، تنسق، تشرف، تراقب"<sup>(9)</sup>.

وتتمثل هذه الوظائف في<sup>(10)</sup>:

أ. **التخطيط:** هو دراسة المستقبل ووضع خطة له؛

ب. **التنظيم:** ويتكون من بناء مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف التنظيم؛

ج. **التنسيق:** وهي عبارة عن الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع توحيد أهدافها وتحقيق الانسجام بينها؛

د. **الإشراف:** ويشمل الإبقاء على نشاط الأفراد العاملين بالمنظمة وهي في نظر FAYOL فن توجيه العاملين من خلال منحهم المثل العليا الجيدة في العمل وتنمية شبكة الاتصالات بينهم؛

هـ. **الرقابة:** وهي عبارة عن الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة.

مما سبق نلاحظ أن نظرية التقسيم الإداري ركزت على المستوى الإداري للمنظمة، كما اهتمت بالمستويات العليا للتنظيم عكس نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالمستويات الدنيا.

---

(9). FAYOL H., (1992), Administration industrielle et générale, ENAG, Alger, p. 69.

(10). حسون ت., فلسفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 57.

### 3. نظرية البيروقراطية

تنسب نظرية البيروقراطية إلى WEBER<sup>ث</sup>، وظهرت هذه النظرية في نفس الوقت التي ظهرت فيها النظريتين السابقتين. ويقصد بلفظ البيروقراطية، النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي<sup>(11)</sup>.

وعرّف WEBER البيروقراطية من خلال تحديد صفاتها، ويتوفر هذه الأخيرة يمكن تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء داخل المنظمة، وهذا من خلال سن قوانين وأحكام تحترم من قبل أعضاء المنظمة.

لقد كان جوهر اهتمام WEBER ينحصر في تصميم تنظيم إداري جديد قادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام الرشيد لعناصر الإنتاج في المؤسسات الحكومية الإنتاجية، ومن خلال تحليله للمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاية عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما سمي بالتنظيم البيروقراطي، والذي يشمل جملة من الخصائص وهي<sup>(12)</sup>:

أ. **توزيع العمل:** توزيع الأنشطة والأعمال على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وهذا وفق معايير ثابتة محددة ومكتوبة؛

ب. **التخصص الوظيفي:** أي أن لكل وظيفة في التنظيم تخصص محدد ومهام ثابتة؛

ج. **تسلسل السلطة الرأسي:** يتضمن تسلسلا رأسيا واضحا، وممارسة السلطة في هذا التنظيم يتم على أساس التدرج الهرمي وليس على أساس شخصي؛

د. **تعيين الموظفين:** التعيين يتم عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة ووفق معايير موضوعية دقيقة بعيدة كل البعد عن العوامل الشخصية؛

---

ث. Max WEBER: اقتصادي واجتماعي ألماني (1864-1920)، تأثر بالنظام العسكري، له نشاط أكاديمي ثري من مؤلفاته: "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme" سنة 1905.

(11). سويسسي ع.، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

(12). الخضر ع.، المدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 90، 91.

هـ. تحديد طرق الأداء ومحدداته: يعتمد التنظيم على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية موضوعة وفق محددات ومعايير علمية، موضوعية ورسمية، وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم، والالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهمات الإنتاجية والإدارية أمر مسلّم به؛

و. التدوين الكتابي: الاعتماد على المستندات والتطبيق الحرفي للقواعد الرسمية والقوانين والابتعاد نهائياً عن العواطف حتى يتساوى الجميع في المعاملات، وفي نفس الوقت يحتفظ بكل القرارات الإدارية والقواعد الخاصة بالتنظيم في سجلات منظمة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة؛

ز. الاحتراف الوظيفي: الموظف في التنظيم البيروقراطي له إمكانية فرص النمو والتدرج في الهرم الإداري (الترقية)، فهو مؤهل للدخول في مباراة للترشح في مناصب أعلى وإذا كان كذلك فالمؤسسة البيروقراطية تطلب منه أن يكون له ولاء لعمله وتمنحه أجراً يوافق منصبه وكذلك معاشاً مضموناً عند التقاعد.

والبيروقراطية حسب WEBER تسمح بتحقيق ما يلي:

- الدقة؛
- السرعة؛
- المعرفة الكاملة بالمستندات؛
- الوضوح؛
- الخضوع الكامل للرؤساء.

إن البيروقراطية المثالية كما وضعها WEBER والمبنية على الرشادة، الكفاءة والموضوعية تعبير على تسيير إدارات ومصالح الدولة عن طريق المكتب، وذلك بأن يتم تنفيذ الأعمال الإدارية على أساس التدرج الرئاسي والتخصص طبقاً لقواعد عامة وإجراءات محددة سلفاً<sup>(13)</sup>. إلا أن هذا النموذج المثالي لشكل البيروقراطية الإدارية قد انقلب في الوقت الحالي إلى نموذج مَرَضِي حتى بدت الأجهزة الإدارية ككائن حي أنهكه مرض خبيث، إذ أصبح لهذا التعبير معنى اصطلاحى شائع هو التعفن الإداري بما يحمله من تعقيدات مكثية وكذلك الرشوة والظلم وكل الصفات السلبية الأخرى، فصار اصطلاح البيروقراطية كداء وظيفي دلالة على الإدارة السيئة المعوقة. وقد أعطى

(13). شيحا إ.، (1993)، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص. 13.

CROZIER من خلال دراساته الميدانية حول التنظيمات<sup>ج</sup> معنى للبيروقراطية لا يختلف عن المعنى المتداول اليوم بين الناس: "تعقيدات بدون فائدة، معايرة وتوحيد طرق العمل معرقله، وإخماد للشخصية"<sup>(14)</sup>.

### 2.1.1.I. النموذج الكلاسيكي والمنظمة

تتميز النظريات الكلاسيكية بالمثالية فهي لاتصف الواقع كما هو وإنما تصف ما يجب أن يكون، وفيما يلي بعض السمات التي تتميز بها المنظمة<sup>(15)</sup>:

- تعتبر تلك النظريات أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأعمال والمهام وأن وحدة المنظمة الأساسية هي الوظيفة، وأن كل وظيفة تصف بالتحديد ما للفرد من واجبات ومهام للقيام بها، فهو مطالب بملاءمة نفسه مع متطلبات العمل؛

- هناك خطوط عريضة رسمية محددة للاتصال بين أجزاء المنظمة في اتجاه واحد، من الأعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين دون أن يكون لهؤلاء الآخريين حق المناقشة؛

- تطبق المنظمة أساليب للقيادة تقوم على أساس السلطة والنفوذ؛

- تفترض النظريات الكلاسيكية أن كل أعضاء المنظمة يتصرفون بالرشد حيث يسعون إلى تحقيق أقصى عائد ممكن، فهم يتبنون مبدأ "الرجل الاقتصادي"؛

- تعتبر النظريات الكلاسيكية أن المنظمة عبارة عن نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به، وأن كل ما يتم من أنشطة وعمليات في المنظمة مرجعها إلى نشاط أعضاءها فقط وليس هناك أية مؤثرات خارجية تؤثر في نشاطه وأعماله.

---

ج. في مركز الدراسات السيكولوجية للتنظيمات سنة 1950.

(14). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، في: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص. 132.

(15). حسون ت.، فلسفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

### 3.1.1.I. تقييم النظريات الكلاسيكية

#### 1. نظرية الإدارة العلمية

- ركزت على مبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء وعلى مبدأ التعاون الذي يعتبر العامل الأساسي لاجتتاب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعامل؛

- تتدرج ضمن النظريات المثالية وتركز في آن واحد على عنصر العمل وأهملت أبعاد أخرى في المنظمة كالعنصر البشري، إذ اعتبرته إلى جانب الآلات كمعطيات وثوابت، فقد كان TAYLOR يسعى إلى تحويل العامل إلى آلة بيولوجية لتنفيذ خطته ومعايير الإنتاجية، وخلق التفاوت وزرع روح الحقد والمنافسة فيما بين العاملين بسبب تباين خبراتهم وكفايتهم وقدراتهم الذهنية والجسدية؛

- أغفلت عن مجموعة أخرى من المدخلات الحيوية للمنظمة والتي لها علاقة بالسلوكيات التنظيمية مثل: البيئة.

#### 2. نظرية التقسيم الإداري

- نظرت هذه المدرسة إلى الأفراد والآلات باعتبارهم مشاكل ينبغي حلها؛  
- اهتمت بالمستويات العليا للمنظمة؛  
- أهملت الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها على المنظمة.

#### 3. نظرية البيروقراطية

- التمسك باللوائح والتعليمات يؤدي إلى الجمود والروتين؛  
- ارتفاع عدد المستويات التنظيمية وبالتالي كبر المسافة بين مراكز اتخاذ القرار والمراكز التنفيذية الذي يسبب الجمود التنظيمي؛  
- تعامل الفرد على أنه آلة، حيث أهملت الجانب الإنساني والطبيعة النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى نتائج سلبية على كفاءة المنظمة.

### 2.1.I. نظريات الفكر التنظيمي النيوكلاسيكي

تعرضنا سابقا لاهتمامات المدرسة الكلاسيكية -باتجاهاتها العلمية والتنظيمية والبيروقراطية- بالأساليب والطرق والوسائل الكفيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية في المشاريع الاقتصادية، ونظرا لإهمالها للجانب الإنساني وللعنصر البشري في علاقته الإنتاجية وغير الإنتاجية



داخل المنظمة وخارجها التي يعمل بها، ظهرت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية ومعدلة لمبادئها.

### 1.2.1.I. عرض النظريات النيوكلاسيكية

انصببت جهود العديد من العلماء في الثلاثينات من القرن الماضي على تطوير المفاهيم الإدارية اعتمادا على العلوم الاجتماعية والسلوكية والنفسية وبعض العلوم الإنسانية الأخرى فتمخضت عنها مدرستان:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية؛

2. المدرسة السلوكية.

### 1. مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية نقدا للاتجاه الكلاسيكي وسلبياته، حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية، ويعتبر MAYO الممثل الرئيسي لهذا الاتجاه.

أجرى MAYO عدة تجارب على العمال في شركة Western electric الأمريكية وقد أطلق عليها أبحاث مصانع Hawthorne ، وامتدت من سنة 1927 إلى سنة 1932.

كانت تهدف هذه الأبحاث إلى إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل:

- شدة الإضاءة؛

- فترات الراحة؛

- طول يوم العمل؛

- نظام دفع الأجور.

---

ح. Georges Elton MAYO: باحث أسترالي (1880-1949)، اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية كما اهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية في الإنتاج.

قام الباحث باختيار مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى مجموعة الاختبار والتي يعرضها للتغيرات، والمجموعة الثانية مجموعة الضبط والمقارنة تكون شاهدة ولا تتعرض للتغيرات، فكانت النتائج المتوصل إليها تبعث على الدهشة، إذ كانت الإنتاجية تتغير بالزيادة في كلا المجموعتين مما أدى بـ MAYO إلى التوصل إلى الأسباب الكامنة من وراء ارتفاع الإنتاجية والتي كانت(16):

- التغيير في اتجاهات الإشراف حيث أصبح للعمال الحرية في الحديث بدلا من الإشراف القاسي؛
- التغيير في مستوى الرضا المعنوي عن العمل؛
- التغيير في الموقف الجماعي للعمال.

وتوصل MAYO من خلال هذه التجارب إلى استنتاج النقاط التالية(17):

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى المنظمة لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية؛
- إن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا؛
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الإنتاجية؛
- إن العمال لا يسلكون في العمل أو حين يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات (التنظيم غير الرسمي).

## 2. المدرسة السلوكية

ظهرت المدرسة السلوكية منذ بداية الخمسينات وتعد حلقة وصل وامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية لكنها تختلف في استنتاجاتها عنها وعن المدرسة التقليدية أيضا.

---

(16). سويسبي ع.، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

(17). حسون ت.، فلسفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص. 136.

واعتمدت المدرسة السلوكية في دراسة سلوك الإنسان على ثلاث مداخل وهي (18):

أ. **مدخل علم النفس:** يدرس سلوك الإنسان بشكل عام، وأهم فروع علم النفس والتي اعتبرت كمحاور:

- **علم النفس التنظيمي:** يدرس سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها وما هو تأثير الفرد في المنظمة وتأثير هذه الأخيرة عليه؛

- **علم النفس الاجتماعي:** يدرس سلوك الفرد وارتباطاته بالمجموعات البشرية وكيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد والجماعات على السلوك.

ب. **مدخل علم الاجتماع:** يعالج سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه الجماعات وتكوينها وأثرها في الإنسان والتنظيم الرسمي في المؤسسة وأثرها في الأفراد والتنظيمات.

ج. **مدخل علم الأجناس:** يبحث في سلوك الفرد البيئي والمكتسب سواء أكان سلوكاً فنياً أو سلوكاً اجتماعياً له علاقة بحضارته وبيئته الأسرية.

لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية<sup>٤</sup> بنظرية الرجل الاقتصادي لـ TAYLOR والتي أكد فيها بأن الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا بنظرية الرجل الاجتماعي لـ MAYO لرفع الكفاية الإنتاجية في المؤسسات، لكنهم رأوا ضرورة دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة ودراسة العمل والظروف المحيطة به مع تبيان إلى أي حد ومدى يغذي هذا العمل قدرات الإنسان ويضمن له حاجاته الأساسية.

كان اهتمام رواد المدرسة السلوكية منصب حول دراسة العوامل البيئية المؤثرة في المدير وما هي علاقتها بنجاح العمل من عدمه، كذلك اهتمت بوضع هيكل تنظيمي الذي يتيح اعتماد شبكة

---

(18). الخضر ع.، المدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 105.

خ. من أبرز الرواد نجد Rensis LIKERT: باحث أمريكي الأصل متخصص في علم النفس وعلم النفس الصناعي، قام بعدة بحوث تتعلق بقياس الاتجاهات وسلوك الأفراد داخل المنظمات، وهو صاحب "نظرية الدافعية" التي تهتم بالعوامل الدافعة للإنتاج والمقسمة إلى عوامل اقتصادية، عوامل ذاتية وعوامل متعلقة بالأمن والرغبة في التجديد والابتكار.

اتصالات مناسبة لنقل وتبادل المعلومات، كما أولت اهتمامها بتحفيز العاملين ورفع معنوياتهم لزيادة إنتاجيتهم.

### 2.2.1.I. النموذج النيوكلاسيكي والمنظمة

استمدت نظرية العلاقات الإنسانية مفهومها للمنظمة من خلال تجارب Hawthorne والتي تتمثل في:

- يتم التعبير عن المنظمة كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل "المنظمة غير الرسمية"، وهو قائم على السلوك والمصالح الجماعية لعناصره؛

- إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة لما لهم من تأثير على السلوك التنظيمي؛

- تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وأنها في حالة توازن إذا حققت الاتفاق بين أهدافها وحاجات أعضائها.

وفيما يخص المدرسة السلوكية فنظرتها للمنظمة كانت من خلال:

- دراسة العمليات الداخلية وأوجه التفاعل والتبادل بين أعضاء المنظمة؛

- دراسة أثر الدوافع الإنسانية والبحث في تنوع الحوافز المناسبة لتحفيز أعضاء المنظمة على بذل الجهود لتحقيق أهدافها؛

- نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا حيث تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية، ومن ثم يصبح لعوامل البيئة وما يحدث بها من تغيرات وتغييرات تأثير على سلوك المنظمة وكيفية عملها وتطورها.

### 3.2.1.I. تقييم النظريات النيوكلاسيكية

#### 1. مدرسة العلاقات الإنسانية

- تتخذ من العنصر البشري مجالاً للدراسة دون العناصر الأخرى للمنظمة، ويتم التعبير عن المنظمة كوحدة اجتماعية، تتفاعل مع جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف والصراع؛

- تركز على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.

#### 2. المدرسة السلوكية

تعرضت المدرسة إلى عدة انتقادات أهمها الاهتمام المفرط بالعنصر البشري وخصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لتحفيز الفرد على الإسهام في العمل التنظيمي، ولكن يرجع لها الفضل في بداية انفتاح الفكر التنظيمي للمنظمة على البيئة، إذ وضعت الخطوات الأولى لنظريات التنظيم الحديثة عندما تحدثت عن النظام المفتوح وعن أهمية الاتصال داخل المنظمة.

### 3.1.I. نظريات التنظيم الحديثة

من أهم رواد هذه المدرسة نجد BARNARD صاحب نظرية النظام التعاوني، و SIMON صاحب نظرية اتخاذ القرار، وسنتوقف على دراسة أفكارهما وآرائهما من خلال نظرتهم للتنظيم بمعنى المنظمة.

#### 1.3.1.I. نظرية النظام التعاوني — BARNARD

قدم BARNARD في كتابه "وظائف المدير" نظرة جديدة للمنظمة تقوم على أساس اعتبارها نظاماً تعاونياً، وامتدت نظريته لدراسة سلوك الفرد وتحفيزه.

يعتبر BARNARD التنظيم على أنه: "نظام لأنشطة منسقة إرادياً لشخصين أو أكثر" (19)، أي أن التنظيم هو نظام للتعاون ويظهر إلى الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ويرغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق هدف مشترك.

---

د. Chester BARNARD (1887-1961): يعتبر من المساهمين في تطوير وتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة، كرس حياته لتحليل طبيعة الإدارة المعاصرة، من مؤلفاته: "وظائف المدير" سنة 1938 و"التنظيم والإدارة" سنة 1948. (19). الهوارى س.، (1973)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص. 138.

كما يعتبره كذلك: "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" (20).

ويشترط BARNARD لوجود التنظيم العناصر الثلاثة الآتية(21):

- هدف رئيسي يجمع أعضاء المنظمة؛
- إمكانية الاتصال بين أعضاء المنظمة؛
- الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

كما أكد على أن الأفراد في ظل ظروف العمل قابلون وقادرون على التغيير بما يتماشى وشروط البيئة الداخلية وتأثيراتها التي يجب أن تحت الفرد نحو المزيد من العطاء والاهتمام، لذا يعتبر هذا الباحث أن استمرار وفعالية التنظيم يتوقف على التوازن بين ما يسهم به الفرد (الجهود التي يبذلها)، وبين الإيجابيات التي يحصل عليها (الحوافز).

### 2.3.1.I. نموذج اتخاذ القرار لـ SIMON

قدم SIMON نظرة جديدة للتنظيم تقوم على أساس اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرارات(22)، وانطلق في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي من مبدأ الرشد، ولكن ليس كما ذهب إليه الكلاسيك وإنما حدده وجاء بفكرة الرشد المحدود، حيث يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف المنظمة برشادة محدودة وتحت قيد البيئة، ذلك أن الرشد هو عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوما للحصول على القرار الأفضل. فأى عضو في المنظمة يواجه مجموعة من العوامل المحيطة التي تحد من قدراته على الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة، وبهذا فإن الإداري كما يرى SIMON يعتمد على الرشد المحدود في اتخاذ قراراته(23).

كما وضع SIMON حدود الرشد والمتمثلة في(24):

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءاته)؛
- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه)؛

---

(20). السلمي ع.، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 176.

(21). سويس ع.، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

(22). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

(23). أيوب ن.، (1997)، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ص. 31.

(24). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 140.

- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

إن المنظمة كما عبر عنها SIMON ما هي إلا مجموعة العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، ويرى أن السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للمنظمة وقبولهم لسلطتها هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعمال المنظمة سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، وعلى هذا الأساس يقدم SIMON فكرة التوازن التنظيمي ويحدد مبادئه فيما يلي<sup>(25)</sup>:

- المنظمة عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد المشتركين في العمل؛  
- يحصل كل مشترك على حوافز من المنظمة مقابل ما يقدمه من مساهمات؛  
- يرتبط بقاء المنظمة بمدى كفاية المساهمات في توفير الحوافز اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات.

ولقد أحدث مفكرو النظريات الحديثة أفكار جديدة في عالم التنظيم معتمدين بذلك على مفهوم النظم، نجلها في النقاط التالية<sup>(26)</sup>:

- المنظمة نظام مفتوح على بيئة معقدة غير مستقرة وغامضة؛  
- للنظام أعضاء داخل وخارج التنظيم يتأثرون ويؤثرون عند عملية اتخاذ القرار وتنفيذه؛  
- المنظمة مفتوحة على بيئة تتزود منها بالمدخلات باستمرار وبصفة دورية.

## 2.I. المنظور النظامي للمنظمة

لقد كانت دراسة النظام ومنذ زمن بعيد من اهتمام الباحثين، ويعتبر العالم البيولوجي L.Von BERTALANFFY أول من أطلق عبارة "النظرية العامة للأنظمة"، وجاءت هذه النظرية بمفهوم جديد للمنظمة واستمدت أهميتها منه، وهو اعتبار المنظمة نظام متكامل مفتوح على بيئة أقل ما يقال عنها أنها معقدة وغير مستقرة، فوفرت بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمنظمة

(25). السلمي ع.، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 196.

(26). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 144.

ذ. Ludwing Von BERTALANFFY: عالم بيولوجي تأثر بواقع مختلف ميادين البحث التي أصابها التشتت، رغم تواجد هذه الوحدة في عقل الإنسان، حاول في مجموعة دراسات قدمها في أوائل الخمسينات وما بعدها -نظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية العامة للأنظمة- أن يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية.

ر. La théorie générale des systèmes .

مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها، كما بينت النظرية صعوبة دراسة كل مشكل على حدة، وساهمت من خلال نظرتها الشاملة للمنظمة من تخطي الكثير من مشاكل التسيير.

### 1.2.I. مفهوم النظام

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من طرف الباحثين لمفهوم النظام، إلا أن هناك منهم من اعتمد في تفسير النظام على الجوانب التالية<sup>(27)</sup>:

- إن الكل ليس مجرد مجموعة من الأجزاء المكونة له؛
- إن الأنظمة إما أن تكون مغلقة أو مفتوحة؛
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل بها؛
- من الضروري لحياة النظام أن يصل إلى حالة من الاستقرار أو مستوى ثابت الحركة وذلك بالحصول على مدخلات من البيئة لتعويض ما يفقده من طاقته في عملياته، وما يقدمه من مخرجات؛
- أن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وأنه جزء من نظام أكبر.

### 1.1.2.I. تعريف النظام

لقد أخذ النظام قسطا وافرا من اهتمام الباحثين من خلال التعدد في التعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

النظام هو: "مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبين النظام الذي نظمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"<sup>(28)</sup>.

ز. ROZENZWEIG et KAST

(27). الشرقاوي ع.، (1992)، العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص. 89.

(28). حمادة ط.، (1985)، مناهج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص. 18.



كما عرف JHONSON et FAST النظام على أنه: "تجميع منظم لعناصر وأجزاء منفصلة، وإن كانت معتمدة بعضها على بعض بغرض تحقيق هدف محدد"<sup>(29)</sup>.

ويعرف النظام بشكل عام من جهة أخرى كالتالي: "النظام هو مجموعة عناصر في حركة ديناميكية متبادلة منظمة لغرض تحقيق هدف"<sup>(30)</sup>.

من هذه التعاريف يمكن التعبير عن التنظيم بأنه نظام يحتوي على عدد من الأجزاء المتداخلة والتي تعمل معا بشكل منسق من أجل الوصول إلى عدد من الغايات الخاصة بالتنظيم<sup>س</sup> نفسه، وبالأفراد العاملين فيه.

### 2.1.2.I. مكونات النظام

من أهم العناصر التي يتكون منها النظام كما يظهر في الشكل (1.I) نجد:

1. **المدخلات:** وهي تمثل في مجموعها رأس المال والعمل والمواد والمعلومات المستخدمة، ويحصل النظام عادة على حاجاته من البيئة التي يعمل فيها؛

2. **عملية التحويل:** تقوم جميع الأنظمة بعمليات تحويل، يتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة، فيتم تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات. وتقوم عملية التحويل بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات؛

3. **المخرجات:** وهي النتائج المتحصل عليها من عمليات التحويل نتيجة لتفاعل مختلف المدخلات؛

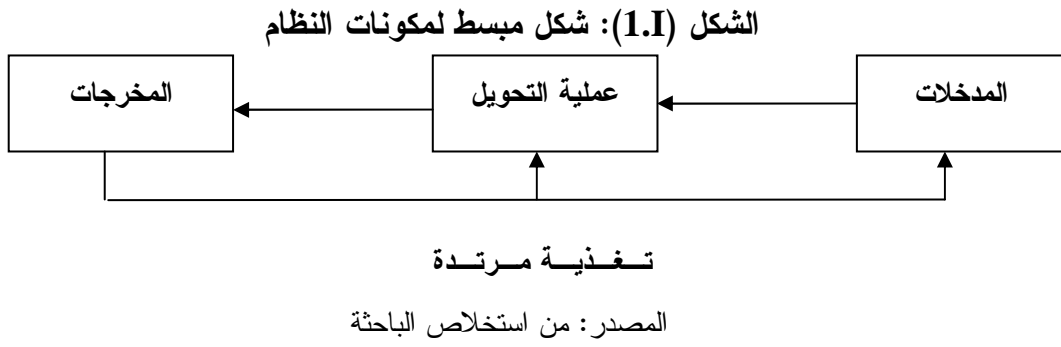
4. **التغذية المرتدة:** هو أن يحدث لبعض المخرجات تغذية مرتدة في صورة مدخلات إلى النظام من أجل بعض الاعتبارات، وقد تؤدي هذه المدخلات الجديدة إلى تغييرات إما في عملية التحويل أو في طبيعة المخرجات في المستقبل.

---

(29). الخضر ع.، المدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

(30). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 146.

س. يقصد بالتنظيم المنظمة بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص.



### 3.1.2.I أنواع النظام

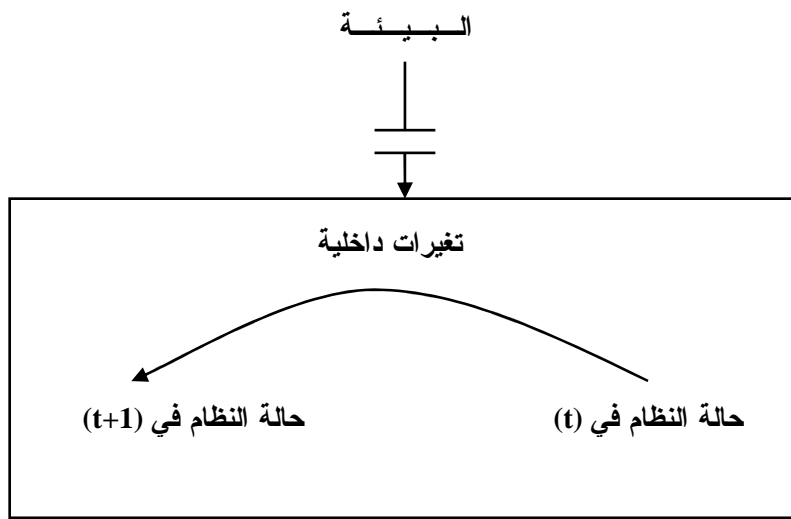
فرق الباحث Von BERTALANFFY من خلال "النظرية العامة للنظم" بين نظامين اثنين:

- النظام المغلق؛
- النظام المفتوح.

#### 1. النظام المغلق

يتعلق الأمر هنا بنقطة أساسية تحددها طبيعة علاقة هذا النظام ببيئته الخارجية، بمختلف مكوناتها والتي تحيط به ويتفاعل معها يؤثر فيها وتؤثر فيه أثناء تأدية مهامه. فإذا كان النظام منعزل عن العالم الخارجي ويخضع إلى تغييرات داخلية فقط، حيث ينتقل النظام من حالة (t) إلى حالة (t+1)<sup>(31)</sup>، كما هو مبين في الشكل (2.I)، أطلقنا عليه صفة الانغلاق ويسمى في هذه الحالة نظاماً مغلقاً.

#### الشكل (2.I): شكل مبسط لنظام مغلق



المصدر: من إعداد الباحثة

(31). بوتين م.، عملية اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 146.

## 2. النظام المفتوح

يعتبر الكائن الحي نظاما مفتوحا، حيث يحتفظ بحالة مستقرة رغم الاختلافات الناتجة عن دخول الكثير من الأحداث والطاقة بداخله، أي أن نظام الكائن الحي يحتفظ بحالة من التوازن الحركي ويتأثر بالظروف البيئية المحيطة به ويؤثر فيها، مع احتفاظه بحالة من التوازن في ضل تلك الظروف، وينطبق الوصف الخاص بنظام الكائن الحي على التنظيم الإداري في المؤسسات، ويتميز التنظيم الإداري بالتفاعل المستمر مع عناصر البيئة المحيطة به، وفي ظل مفهوم النظم يمكننا النظر إلى المؤسسة على أنها تحتوي على مجموعة من النظم أو الأجزاء الفرعية، فالنظام الرئيسي للمنظمة يشمل على: نظم الإنتاج، نظم التسويق، نظم الأفراد، نظم التمويل ونظم المعلومات. وينظر إلى الإدارة في هذه الحالة على أنها القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم داخل التنظيم وكذلك ربطها بالبيئة المحيطة<sup>(32)</sup>.

### 2.2.I. المؤسسة كنظام مفتوح

انطلاقا من النظرية العامة للنظم يمكن تعريف المؤسسة كما يلي<sup>(33)</sup>:

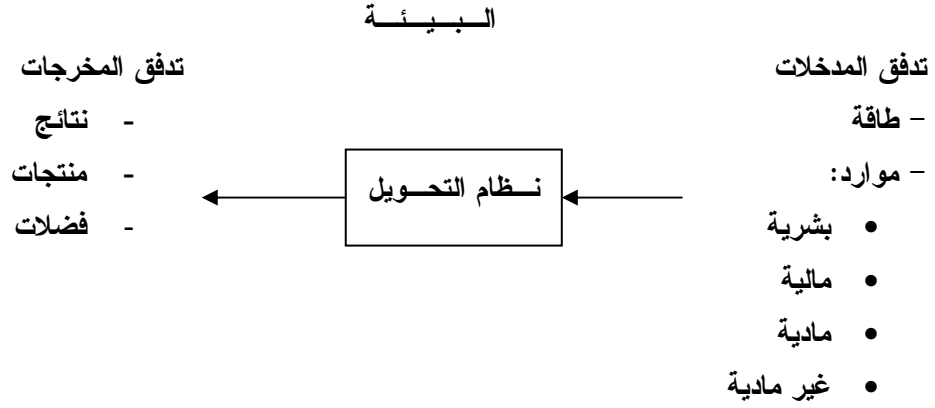
"المؤسسة هي مجموعة من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تكون معا الوحدة الكاملة، لأن كلا منها يشترك بشيء ما ويستقبل شيء ما من الكل، الذي يعتمد بدوره على البيئة الأكبر".

ويوضح الشكل (3.I) تصور المؤسسة كنظام مفتوح يتكون من مجموعة العناصر التي تتطابق تماما مع العناصر الأساسية للنظام ويضاف إليها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث أن المؤسسة تتحصل من البيئة المحيطة بها وبصفة مستمرة على مدخلات أولية في شكل موارد اقتصادية (القوى البشرية، المواد الخام، الآلات، الأموال، المعلومات، الطاقة) ثم تقوم بتحويلها بوجود مجموعة من الوظائف والأنشطة (الإنتاج، التخزين، الشراء، التسويق، التمويل، التوزيع) إلى مخرجات يتم تصديرها إلى البيئة المحيطة بها من جديد.

(32). شهاب م.ع.، (1978) الاستراتيجيات وسياسات الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص. 16.

(33). خشبة م.س.، (1992)، نظم المعلومات، موسوعة المعلومات التكنولوجية، ص. 42.

### الشكل (3.I): المؤسسة كنظام مفتوح



Source : DARBELET M et autres., (1995), Economie d'entreprise, Editions Foucher, Paris, P. 11.

### 3.I. المؤسسة والبيئة

انطلاقاً من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، أدى الباحثين إلى الاهتمام بالبيئة ومحاولة فهم علاقاتها مع المؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ بل تعتبر نظاماً فرعياً لنظام أشمل هو البيئة.

### 1.3.I. مفهوم البيئة

كان ينظر إلى البيئة فيما مضى من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، ولكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية بالإضافة إلى جوانبها الفيزيائية والبيولوجية.

ولقد اختلف في مفهوم البيئة تبعاً لوجهة نظر كل باحث، وأمام الجدل القائم حول تحديد نطاق المؤسسة، تظهر محاولة تعريف لـ STEERS على أن: "البيئة = 1- المنظمة"<sup>(34)</sup>.

فبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة كما هو مبين في الشكل (4.I)، وهما:

(34). الديب م.، (1985)، "التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، الرياض، ص. 33.

### 1.1.3.I. البيئة الداخلية (الخاصة)

ترتبط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب MILES وأحيانا بالبيئة العملية حسب PORTER وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب THOMPSON، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>(35)</sup>.

### 2.1.3.I. البيئة الخارجية (العامة)

وهي مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، وتأثيرها لا يكون إلا تأثيرا محدودا. وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وفي هذا الإطار يمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين:

1. عناصر البيئة الخارجية العامة: والتي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها، مثل: المتغيرات السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية والاجتماعية؛
2. عناصر البيئة الخارجية الخاصة: والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة مثل: المنافسة.

#### الشكل (4.I): المكونات الأساسية للبيئة

البيئة الخارجية الخاصة	البيئة الخارجية العامة
- المنافسون	- البيئة الاقتصادية
- المستهلكون	- البيئة الاجتماعية
- الموردون	- البيئة السياسية والقانونية
- النقابات العمالية	- البيئة الدولية
- الحكومة	- البيئة المالية

المؤسسة  
البيئة  
الداخلية

المصدر: حفي ع، (2000)، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص. 169.

(35). سويسبي ع، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مرجع سبق ذكره، ص. 88.

فالبينة الخارجية للمؤسسة تشمل في نفس الوقت على البيئة العلمية، التكنولوجية، القانونية، التجارية والمالية، كما تتكون من مجموعة من الممثلين كالزبائن، الموردين، المنافسين والشركاء، وتتكون أيضا من الممثلين السياسيين والاجتماعيين وجماعات الرأي العام الذين يؤثرون على البيئة<sup>(36)</sup>.

كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير ويظهر هذا التأثير في صورتين، في صورة فرص وفي صورة تهديدات:

- **الفرص:** وتعني الفرصة أوضاع ومجال يمكن أن تحقق فيه المؤسسة ميزة تنافسية<sup>ش</sup>؛
- **التهديدات:** وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه أو/وتفاديه.

### **2.3.I. تقارب دراسة وتحليل البيئة**

يمكن تقسيم دراسة البيئة إلى ثلاث تقاربات، هي<sup>(37)</sup>:

- التقارب الوصفي؛
- تقارب المصادر المكونة للبيئة؛
- التقارب العام.

### **1.2.3.I. التقارب الوصفي**

يعتمد هذا التقارب على أن كل مؤسسة لا تواجه نوعية البيئة المحيطة التي تواجهها المؤسسة الأخرى، وأن لكل بيئة وصفا خاصا بها ينعكس على المؤسسة ويؤثر ويتأثر بها. وقد قسم الباحثين الذين أخذوا بهذا التقارب البيئة إلى:

- البيئة الديناميكية؛

---

(36).Villain J., (1990), L'entreprise aux aguets, information aux surveillance de l'environnement, espionnage et contre espionnage au service de la compétitivité, édition Masson, Paris, p. 18.

ش. أنظر المبحث الثالث والرابع من الفصل الثاني.

(37). أمباجي م.ع.، (1998)، الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية، ص ص 37-39.

- البيئة العدوانية؛
- البيئة المتنوعة؛
- البيئة المقيدة؛
- البيئة التكنولوجية المعقدة.

### 2.2.3.I. تقارب المصادر المكونة للبيئة

يعتمد هذا التقارب على البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة بشكل ما، من خلال المصادر المتاحة والمتفاعلة مع بعضها البعض من جهة، ومع المؤسسة من جهة أخرى.

كما يعتمد على التقسيم الكمي للمدخلات المستمدة من البيئة الخارجية أكثر من اعتماده على التقسيم الوصفي، وتعتمد هذه الدراسة على المصادر المكونة للبيئة المحيطة من خلال دراسة المصدر نفسه، وكيفية تنميته وتقويته حتى يفي بالمدخلات المطلوبة التي تحتاجها الأنشطة، ويمكن دراسته من خلال المدخلات التي تصل المؤسسة.

### 3.2.3.I. التقارب العام للبيئة المحيطة

يقوم هذا التقارب على دراسة وتحليل البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على جميع المؤسسات بدرجة موحدة وتشمل البيئة العامة على البيئة السياسية والتي تخضع جميع الأنشطة لفلسفتها وقيودها والإمكانيات المتاحة فيها، والبيئة الاقتصادية والتي تشكل النمط الاقتصادي السائد من فرص وإمكانيات وقيود اقتصادية تؤثر على جميع الأنشطة، وكذا البيئة الثقافية بما تشمله من عناصر.

إن التحولات التي شهدتها عالمنا اليوم، انعكست بموجبها على بيئة المؤسسة ولاسيما بيئتها التنافسية، فأصبحت تتصف بعدة خصائص، فما هي إذا هذه الخصائص؟

### 3.3.I. خصائص البيئة الجديدة

تتسم البيئة اليوم بعدة خصائص نذكر أهمها في النقاط التالية<sup>(38)</sup>:

---

(38). خليل ن.م.، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص ص. 16-20.

1. **تزايد حدة شدة المنافسة العالمية:** ازدادت حدة المنافسة العالمية<sup>ص</sup> في السنوات الأخيرة، كما أخذت المؤسسات وانطلاقاً من أن العالم كله سوق واحدة بتطوير نفسها على المستوى العالمي، كما برزت ممارسات جديدة للمؤسسات تبلورت في كثرة الاستحواذ على مؤسسات أخرى، حدوث الاندماجات<sup>ض</sup> بين المؤسسات، وتزايد عدد التحالفات الاستراتيجية العالمية واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين شركات عالمية وعلاقة، فتجاوزت المنافسة بهذا الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية؛

2. **التركيز على وضع استراتيجية للتنافس تحقيقاً للميزة التنافسية:** مع تزايد الاتجاه نحو العالمية<sup>ط</sup>، يصبح الزبائن أكثر استعداداً لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم. ومن ثم يتزايد اهتمام الزبائن بالمنتجات المبتكرة ذات الدرجة العالية من الوثوق بها وبشرط أن يتم توافرها وبيعها بالسعر الملائم. أما من منظور الشركات المنافسة صانعة وبائعة المنتجات، فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في داخل العديد من الصناعات العالمية، واستجابة لتلك الظروف، بدأت الشركات العالمية في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة لمشتري منتجاتها. لذا بدأت الشركات توجه اهتماماتها أولاً نحو إجراء تحليلات استراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: الشركات المنافسة والموجودة حالياً، الشركات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، الشركات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، الزبائن. وبعد الانتهاء من هذه التحليلات يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام الشركات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة وبهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة؛

3. **ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن:** استجابة لعالمية الأسواق برزت نوعية جديدة من المنافسة وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك أو الزبون، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات؛

4. **تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي:** أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج. ويعني ذلك ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق؛

---

ص. La concurrence mondiale

ض. Les fusions

ط. La mondialisation



5. التركيز على مفاهيم الجودة الشاملة: يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية خلال الوقت الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا للإدارة العليا في معظم مؤسسات الأعمال الصناعية والخدمية على حد سواء. ولقد صرح TERPSTRA<sup>٣٩</sup>: "أن السبب الرئيسي لنجاح مؤسسة يتوقف على مدى تقبل جودة المنتجات التي يتم تقديمها للسوق"<sup>(39)</sup>، ونستخلص من هذا القول أن السبب الرئيسي الذي يجعل المؤسسة تستمر في نشاطها وبقائها في السوق وتحقيقها للأرباح، هو درجة الأهمية التي توليها لعنصر مهم هو مراقبة جودة منتجاتها، ففشل أي منتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورجباته لن يعوضه على أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

نستنتج مما سبق، أن أهم ما يميز بيئة المؤسسة اليوم، هو حضور عنصر المنافسة بقوة شديدة، فأصبحت المؤسسات تدرك أن بقاءها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بمعرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية وتحليلها للمنافسة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

#### 4.I. تحليل المنافسة

يقصد بالمنافسة: "التقاء العارضين والطالبين في سوق معين، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"<sup>(40)</sup>.

وتعني كذلك: "التنافس بين البائعين أو بين المشتريين على نفس المنتج"<sup>(41)</sup>.

نستنتج من المفهومين السابقين أن المنافسة اقتصر على أساس منتج واحد، وبين قوتين فقط (العرض والطلب)، في حين تجاوزته اليوم إلى المنافسة على أساس الوقت، المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، والمنافسة بين المنتجات البديلة، إذ يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المنافسة حسب درجة إحلال المنتج<sup>(42)</sup>:

ظ. في كتابه: International marketing

(39). عبد المحسن ت.، (1996)، تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص. 25.

(40). BOURACHOT H., (1992), Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition Bordas, Paris, p. 39.

(41). ECHAUDE MAISON, C-D., (1993), Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Nathan, Paris, p. 87.

(42). العارف ن.، (2000)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الأفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 67.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس مجموعة الزبائن وبأسعار متقاربة أي إلى نفس السوق المستهدف؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة ولكن تلك التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيل المستهلك.

إن دراسة المؤسسة للمنافسة يعتمد على مقارنة منتجاتها، أسعارها وقنوات التوزيع والاتصال، الخ. وهذا مع أقرب منافسيها وهذا لتحديد ميزاتها التنافسية، وكذا سياساتها الهجومية أو الدفاعية، لكن ماذا يجب أن تعرف على منافسيها ؟

#### **1.4.I. التعرف على المنافسين**

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها وتحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها والتقرب أكثر فأكثر منهم، وهي: من هم منافسيها ؟، ماهي استراتيجياتهم ؟ وماهي نقاط قوتهم وضعفهم ؟

إن هذه الأمور من الأهمية بمكان ولا يمكن تجاهلها، ولذا سنستعرض فيما يلي لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة.

#### **1.1.4.I. تحديد المنافسين**

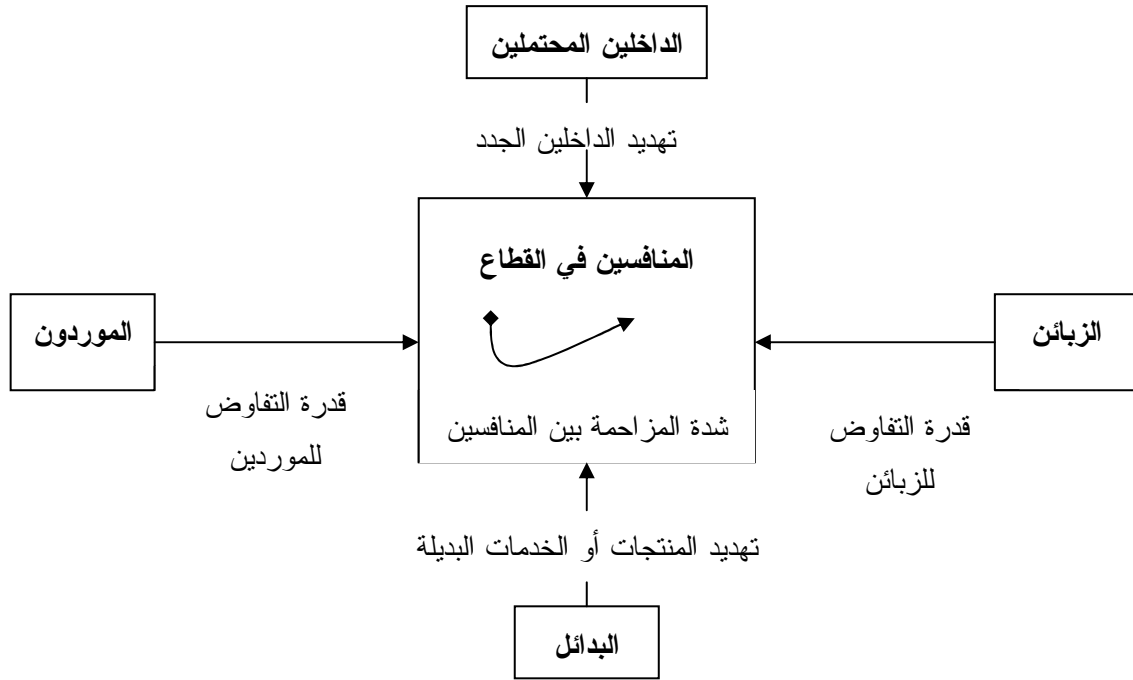
قد يعتقد البعض أن تحديد المؤسسة لمنافسيها أمر سهل، فمثلا مؤسسة Coca-cola للمشروبات الغازية تعرف أن أكبر منافس لها هي مؤسسة Pepsi، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين دخولهم في السوق يشكل خطرا على المؤسسة.

ويمكن تعريف المنافس من خلال نظرة الزبائن له، على أنه: "المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستك والتي تلبي نفس الحاجة أو المطلب لهؤلاء الزبائن" (43).

(43). فرانسيس د.، (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع.أ.، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص. 182.

ولكن ليس المنافسون هم فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق، وتنتج نفس المنتجات وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، فعلى حد تقدير Technofi: "المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس" (44). ولكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها، وعلى ذلك يعرض PORTER فئات المنافسين كما هو مبين في الشكل (5.I).

### الشكل (5.I): نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER



Source : DUPUY Y et autres., (1989), Les systèmes de gestion, Librairie Vuibert, Paris, p. 52.

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف (45):

1. المنافسون في نفس الصناعة: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعا في محاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات؛

ع. شركة للاستشارات مختصة في الإبداع التكنولوجي.

(44). KOTLER P et DUBOIS B., (2000), Marketing management, dixième édition, édition Publi-Union, Paris, p. 249.

غ. يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER في تحليل المنافسة بالدول النامية، وهذا بإضافة قوة سادسة وهي الحكومة، وهو ما يعرف بنموذج AUSTIN. أنظر المؤلف:

- AUSTIN J E., (1990), Managing in developing countries: Strategic analysis and operating techniques, The Free Press, New York.

(45). العارف ن., الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص. 68.

2. **الموردون:** يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح؛

3. **الزبائن:** يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساهمون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل العائد الصافي لأرباحها؛

4. **منتجو السلع البديلة:** هم مصدر تهديد لسحب الزبائن -والموردين أيضا- من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها؛

5. **المنافسون المحتملون:** هم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المؤسسة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، فتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح.

#### **2.1.4.I. تحديد استراتيجيات المنافسين**

إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجيتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الاستراتيجية<sup>ف</sup> داخل القطاع، فلو عدنا للمثال السابق نجد أن شركة Coca-cola لا تُعير اهتماما لشركة "حمود بوعلام"، وإنما تهتم بمثيلاتها من المؤسسات كشركة Pepsi لأنهما على مستوى تكنولوجي واحد وتنتميان إلى نفس المجموعة الاستراتيجية، أما شركة "حمود بوعلام" وشركة Coca-cola فينتميان إلى نفس القطاع ولكن ليس إلى نفس المجموعة الاستراتيجية. وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم على أساسها النظر إلى السلعة، الجودة، الحجم، درجة التعقيد، الخ.؛

- التعرف على استراتيجيات المنافسين وملامح كل منافس؛

- تصنيف هؤلاء المنافسون في مجموعات وبناء عليه تحديد الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها.

### **3.1.4.I. تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين**

إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجيات المؤسسة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

ويعبر جانب القوة عن عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية، وكما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين. إذن جانب القوة هو المقدر المتميزة والخاصة والتي تعد هامة حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق.

أما عن جانب الضعف، فهو شيء ما تقوم المؤسسة به بشكل سيئ أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين<sup>(46)</sup>.

### **2.4.I. متابعة البيئة التنافسية**

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمؤسسة التي تعمل فيها، لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة إلا أنه بقيت هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافس وهي:

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية؛
- كشف وتحليل التهديدات والفرص الموجودة في البيئة.

### **1.2.4.I. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية**

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور التالية<sup>(47)</sup>:

---

(46). خليل ن.م.، (1995)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، ص. 169.

(47). السلمي ع.، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص. 90.

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛

- أنواع المنافسون ودرجات سيطرتهم على الأسواق، والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛

- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛

- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر؛

- حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدرًا بكميات المبيعات.

ومن أجل دراسة التنافس يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية (خلية يقظة) ف، مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه ونشره، لذا فإنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بتنظيم عملية ذكية ويتطلب هذا ما يلي<sup>(48)</sup>:

- تخصيص غرفة العمليات بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس؛

- قوة الأداء والتي تشمل مديري الإدارة العليا ومحللا اقتصاديا وتنفيذيين؛

- قائمة بأسماء المنافسين الحاليين للمؤسسة؛

- قائمة بأسماء المنافسين المحتملين في المستقبل؛

- ملف خاص بكل منافس بحيث يحتوي على:

• تقاريرهم السنوية وحساباتهم بالنسبة للسنوات القليلة الماضية؛

• كل ما كتب في الجرائد عن المؤسسة المنافسة؛

• الدراسات الاستشارية المتخصصة؛

• تفاصيل براءات الاختراعات الحالية والمحتملة.

- إيجاد ملف خاص بالمؤسسة بحيث يحتوي على:

• إحصائيات عن السوق ونموه؛

• تقييمات متخصصة مكتوبة عن السوق.

ق. Une cellule de veille: أنظر المبحث الثاني من الفصل الثالث.

(48). فرانسيس د.، مرجع سبق ذكره، ص ص. 182، 183.

- قائمة بأسماء المنافسين السيئين<sup>ك</sup> بحيث يكون لكل منافس ملف خاص يضم التفاصيل؛
- تاريخ مفصل لكل منافس، بحيث يضم الأحداث الهامة له؛
- تقييم المخاطر الناجمة عن كون المؤسسة أصبحت متقدمة تكنولوجيا.

وأما عن طريقة جمع المعلومات فقد حدد Dominique Michel<sup>ل</sup> عدة مصادر لذلك وهي<sup>(49)</sup>:

- تحليل الصحف ووسائل الإعلام المختصة؛
- مراقبة القوانين، الشهادات والتنظيمات؛
- استشارة بنوك المعطيات؛
- الاستماع إلى المختصين في هذا الميدان؛
- تفكيك المنتجات المنافسة.

#### 2.2.4.I. الكشف وتحليل الفرص والتهديدات

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها.

أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة<sup>(50)</sup>.

ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها تجاه استغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

ك. Mauvais compétiteurs: وهم أولئك الذين من المحتمل أو ربما يقومون بتدمير المؤسسة بدرجة خطيرة.

ل. في: MICHEL D., (1991), "Comment s'informer sur les concurrents ?", Entreprise, N° 72, (49). KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, op. cit., p. 260.

(50). العارف ن.، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل تطور نظرة الفكر التنظيمي للمنظمة، وبحكم تشابك المتغيرات التي تتشكل منها هذه الأخيرة وتعدد المتغيرات التي تتحكم وتؤثر في أدائها، جاءت كل نظرية وقامت بإضافة شيء جديد يكمل ما فعلته سابقتها أو يطور فيها أو يفتح مجالات جديدة لتطويرها.

وهكذا برز الفكر الكلاسيكي معتمدا على الأسلوب العلمي في دراسته من خلال أعمال TAYLOR, FAYOL, WEBER والذين ركزوا على البعد المادي للمنظمة، انطلاقا من اعتبار المنظمة نظاما مغلقا يسعى لتحقيق الأمثلية، وفي نفس الوقت متبنين فكرة الرجل الاقتصادي أساس الفكر الكلاسيكي.

وجاء بعد ذلك الفكر النيوكلاسيكي والمتمثل في:

- مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر المنظمة نظاما مغلقا ولكنه طبيعي أي يأخذ بعين الاعتبار العلاقات الإنسانية كعامل محدد في المنظمة وركزت على مفهوم الرجل الاجتماعي، حيث تهتم بالعنصر البشري وظهرت في هذا المجال أعمال MAYO خاصة.

- المدرسة السلوكية والتي تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا بإمكانه تحقيق نتائج مثلى.

وجاء الفكر الحديث ليس لدحض ما سبق من الدراسات وإنما قام بتجديد الطرح باعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا، فقد اعتبر BARNARD أن المنظمة هي مجالا للتعاون، واعتبر SIMON المنظمة كإطار لاتخاذ القرارات، حيث اعتبرت المنظمة أداة يتم بواسطتها تحويل المدخلات من خلال عملية التحويل إلى مخرجات ويعتمد في ذلك على علاقاتها التبادلية بينها وبين البيئة الخارجية.

ثم تناولنا أهمية البيئة في حياة المؤسسة، فاستخلصنا إلى أن وجود وبقاء أي منهما كطرف هو شرط ضروري لبقاء ووجود الآخر، وبالتالي فإن أي طرف منهما يؤثر ويتأثر بالآخر حتى وإن كان وجود البيئة يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف، هذه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على متغيرات عامة كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية والتي تشترك فيها كل المؤسسات، ومتغيرات تشغيلية (بيئة العمل) خاصة بكل مؤسسة كالمنافسين، الزبائن، الموردين.



وتتطلب متابعة البيئة وخاصة البيئة التنافسية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن والموردين، وكذلك جمع بيانات متكاملة عنها وتحديد نوعيتها، وأسلوب جمعها ومصادرها، ثم تحليلها وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

ولكي تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية، يتطلب عليها إتباع استراتيجية تنافسية محكمة ليس فقط من أجل اكتساب ميزة تنافسية وإنما للحفاظ عليها أيضا، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

## مقدمة

قد يتبادر إلى أذهان الكثير سؤال مفاده: ما هو السر في نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر؟ وما هو السبب في الأداء المتميز والمتواصل لعدد من أشهر المؤسسات العالمية مثل شركة Microsoft الأمريكية؟

إن الإجابة تكمن في نجاح استراتيجيتها، فهناك كثير من المزايا التي تعود على المؤسسات من التفكير استراتيجيا، وهاته المؤسسات هي التي تتفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة في الصناعة التي تمارسها وأيضا تتعرف على جوانب الضعف الداخلية حتى يمكنها من تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.

وبصفة عامة، إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على فهم واحترام هذه الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة أو البحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقاتها مع التغيرات الخارجية: السوق، التكنولوجيا، الخ. فعندما تعتمد المؤسسة على استراتيجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها، عن الاختيارات التي سوف تستعملها وتستغلها، عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها.

لذا سنحاول في هذا الفصل التركيز بوجه خاص على إستراتيجيات التنافس والتي تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية وهو خلق ما يسمى بالميزة التنافسية المتواصلة، من خلال العناصر الأساسية التالية:

- استراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية؛
- الميزة التنافسية: أنواعها، مصادرها، تنميتها وتطويرها.

### 1.II. استراتيجية المؤسسة

لقد حظي مفهوم الاستراتيجية بعدة تعاريف وأخذ العديد من المعاني، ارتبط الكثير منها بعنصر المجابهة أو التحدي، وظهرت الاستراتيجية في بداية الأمر كمفهوم عسكري انتقل بعد ذلك -بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية واحتدام شدة المنافسة- إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري.

## 1.1.II مفهوم الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كلمة يونانية الأصل تنقسم إلى شطرين، فالشطر الأول "Stratos" ويعني "الجيش"، أما الشطر الثاني "Agos" ويعني "أفود"، أي كلمة استراتيجية تعني "أفود الجيش". فهي مصطلح عسكري، والذي يعبر حسب ما حدده CLAUSEWITZ أنه: "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج المحددة من طرف الرجل السياسي".<sup>أ</sup>

إن الاستراتيجية تعني تخطيط وتطبيق السياسات، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ففي حالة المؤسسة، فالاستراتيجية قائمة حول شبكة متصلة بأعمال وموجهة للوصول إلى أهداف وذلك بتنسيق وتوجيه الموارد. فالغاية من الاستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي<sup>ب</sup> الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار والحصول على مردودية جيدة<sup>(2)</sup>.

ولأهمية الاستراتيجية والمجالات التي ظهرت فيها، فقد برزت أكثر من مدرسة أو تيار فكري وأعطوا تعاريف للاستراتيجية. ومن بين أهم ما تركه رواد المدارس الإدارية والاستراتيجية من إسهامات نذكر ما يلي:

- يرى CHANDLER أن الاستراتيجية هي: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف"<sup>(3)</sup>.

- وبالنسبة لـ THIETART فإنها "مجموعة القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل والموارد وهذا بغرض الوصول إلى هدف معين"<sup>(4)</sup>.

---

أ. "L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par le politique" (1). HAMADOUUCHE A., (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Alger, p. 25.

ب. Une avance concurrentielle (2). KARLÖF B., (1990), La stratégie des affaires, Ed. O.P.U, Alger, p. 143.

ت. المجال الإداري وقبله العسكري. (3). دادي عدون ن.، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص. 8.

ث. "C'est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif"

(4). THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill édition, deuxième édition, p.1.

- كما ينظر ANSOFF للاستراتيجية على أنها "مجموعة من مجموع القرارات التي تسيّر سلوك المنظمة"<sup>(5)</sup>. ويقصد بالقرارات تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، أين تنتم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه المتغيرات<sup>(6)</sup>.

- وارتباطا بالبيئة وفي صورة لمحاولة التحكم في مصير المؤسسة، مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة، وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى، يمكن التعبير عن الاستراتيجية على أنها: "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد"<sup>(7)</sup>، وتعبّر كذلك عن "تصور المؤسسة لمركزها في المستقبل أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، فهي إطار يرشد الاختيارات البعيدة المدى"<sup>(8)</sup>.

وبصفة عامة فإن الاستراتيجية تصف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة.

- زيادة على هذا فإن معظم التعاريف تؤكد على أن الاستراتيجية هي من أهم العوامل التي تساهم في دعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق<sup>(9)</sup>. ومما يؤكد ذلك تعريف الاستراتيجية لـ PORTER إذ يقول: "الاستراتيجية تسعى للحصول على وضعية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع"<sup>(10)</sup>.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم خصائص الاستراتيجية وهي:

- تتميز بوجود الهدف الذي يعتبر الخط الموجه والمبرر الحقيقي لها؛

---

ج. "C'est l'un des ensembles de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation".  
(5). ANSOFF I., (1976), Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'organisation, p. 110.

(6). سيد خطاب ع.، (1985)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، ص. 37.

(7)،(8). أبو قحف ع.، (1997)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، ص ص. 19-17.  
(9). MARSHESNAY M., (1995), Management stratégique, Ed Eyrolle université, p. 183.

ح. "La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur"  
(10). PORTER M., (1997), L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, p. 11.

- الاستراتيجية شاملة لكل المتغيرات الخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا، الخ.)، والمتغيرات الداخلية (الأسعار، المنتجات، الخ.)؛
- تركز الاستراتيجية على مجموعة من القرارات التي تواجهه وتقود العمل؛
- الاستراتيجية توضع على مدى محدد من الوقت.

## 2.1.II. أدوات صياغة الاستراتيجية

على كل مؤسسة تبني استراتيجية والعمل على تطبيقها، أي بمعنى آخر، الحركة التي تقود المؤسسة إلى العمل على الاستمرار في بيئة تنافسية وزيادة حصتها السوقية وذلك بالعمل على تشخيص أولي لأهدافها.

إن تحليل بنية السوق، طبيعة البيئة وحالة المنافسة، تعتبر من المعايير التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند تحضير وصياغة استراتيجيتها، وحتى تكون هذه الأخيرة عمليةً لا بد أن تصاغ على مفاهيم سهلة وواضحة.

وفي هذا الصدد نذكر المثال الآتي المتعلق بمؤسسات صناعة السيارات. فجميع هاته المؤسسات تنتج السيارات، لكن لكل واحدة منها تصور مختلف عن الأخرى كما توضحه المفاهيم الاستراتيجية التالية<sup>(11)</sup>:

- Volvo: سيارات أكيدة ومقاومة؛
- Mercedes: السيارة الأحسن صنعا؛
- BMW: متعة السياقة؛
- Volkswagen: سيارة الجميع؛
- General Motors: سيارة لكل مستوى من الدخل.

فهاته المؤسسات نادرا ما تتنافس فيما بينها بالرغم من أنها تنتج جميعها السيارات، وهذا نتيجة لاستعمالها لمفاهيم استراتيجية واضحة وموجزة، وكذلك راجع لسببين هما<sup>(12)</sup>:

خ. Opérationnelle

(11). ROBERT M et DEVAUX M., (1994), Penser stratégique, Dunod, Paris, p. 102.

(12). Ibid, p. 103.

- لا تباشر في العمل باستراتيجية لا تفهمها؛
- لا تقوم بتطبيق استراتيجية غير مقننة بها.

ولصياغة الاستراتيجية، تم اعتماد عدة طرق وأساليب من طرف الباحثين، أهمها: B.C.G، Mc Kinesy et D.Little، وطريقة PIMS. وسنذكر طريقة B.C.G لأنها أول الطرق ظهوراً وأهمها لاعتمادها في اشتقاق عدد من الطرق الأخرى مثل: Mc Kinesy et D.Little، وكذلك لاستعمالها في نفس الوقت أكثر من أداة منها:

- منحى الخبرة أو التجربة؛
- منحى حياة المنتج.

## 1. طريقة B.C.G

تنظر طريقة B.C.G بنظرة شاملة إلى كافة النشاطات التي تمارسها المؤسسة، بحكم أن المؤسسة تعمل مع أكثر من مجال نشاط استراتيجي (D.A.S) <sup>١</sup> واحد، ومن أجل القيام بتحليل نشاط المؤسسة تستعمل هذه الطريقة مصفوفة ذات بعدين هما: معدل نمو السوق<sup>٢</sup> وحصة السوق النسبية<sup>٣</sup>. حيث تُقسّم هذه المصفوفة إلى أربعة مناطق والتي تصنف فيها نشاطات المؤسسة وفق معدل نمو السوق الذي تتعامل معه ووفق الحصة النسبية لهذه النشاطات في السوق.

وبهذه الطريقة ستمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات. كما يمكن اتخاذ استراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة كما يبينه الشكل (1.II).

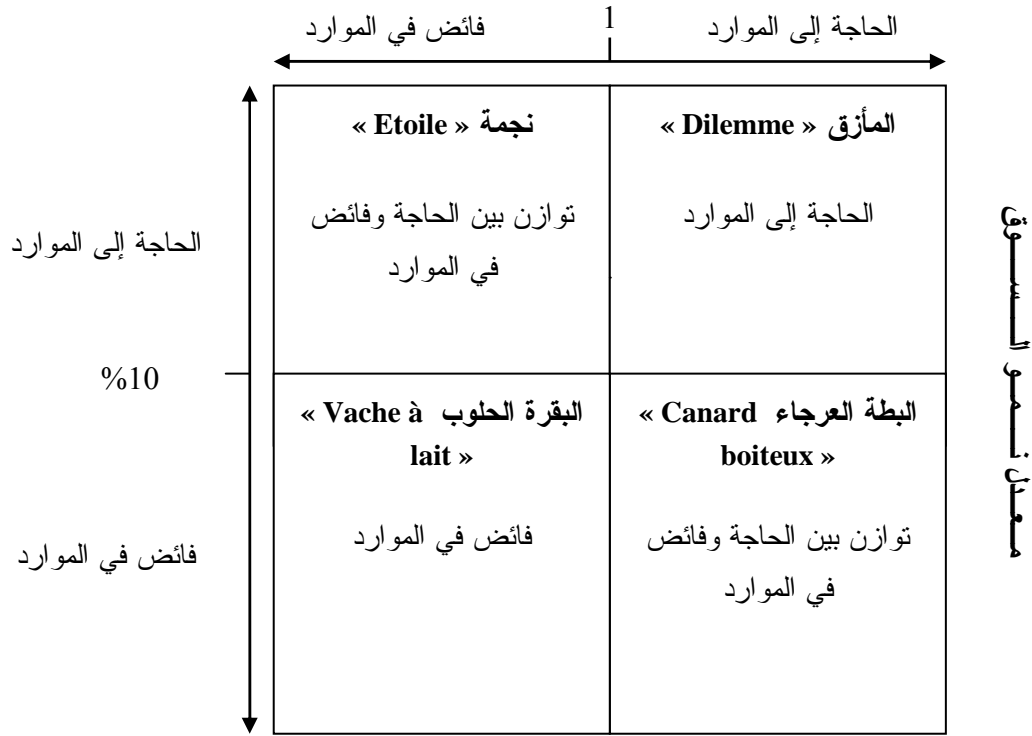
د. Boston Consulting Group: مكتب بيوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية متخصص في الأعمال الاستشارية الاستراتيجية.

د. Domaine d'Activité Stratégique: مجموعة من المنتجات التي تستعمل تكنولوجيا واحدة، استراتيجية واحدة، موارد متجانسة واحدة.

ر. نقصد بمعدل نمو السوق هو نسبة تغير السوق من سنة إلى أخرى، أي نسبة تغير المبيعات من سنة لأخرى.

ز. نقصد بحصة السوق النسبية هي العلاقة بين حصة سوق المؤسسة مقارنة مع حصة سوق أكبر منافس.

الشكل (1.II): أنواع النشاطات، فائض وحاجة الموارد



حصة السوق النسبية

Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 138.

وانطلاقاً من الشكل نلاحظ وجود أربعة أنواع رئيسية من النشاطات وهي (13):

أ. النشاطات "نجمة": هي نشاطات مسيطرة من حيث حصتها السوقية، كما تستفيد هذه النشاطات من معدل نمو جيد في السوق، وبذلك تعتبر هذه النشاطات كمركز قوة.

وعامة يرجع توازن ميزانية هذه الأنشطة إلى قوة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائدة، إضافة إلى مدى ارتفاع معدل نمو السوق؛

ب. النشاطات "البقرة الحلوب": نشاطات مسيطرة ولكن السوق التي تتعامل معه لا يحظى بمعدل نمو قوي، فهي تمثل منتجات مسنة ولكن تجلب عوائد أكثر مما تستهلك؛

(13). THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., pp. 137,138.

ج. النشاطات "المأزق": تتميز بنسبة نمو قوية ولكن لها نصيب سوق ضعيف، وضعيتها لا تسمح لها بتحقيق أموال كافية وميزانياتها في جانب الموارد جد سلبية؛

د. النشاطات "البطة العرجاء": لا تستفيد لا من نصيب السوق قوي ولا من نمو جيد وهذا بالرغم من ميزانياتها المتوازنة، وهي تمثل عادة النشاطات الهامشية التي لم تتمكن المؤسسة من تطويرها أو لم تعرف الكيفية لذلك.

مما سبق نلخص لنا طريقة B.C.G العلاقة الموجودة بين معدل نمو نشاط المؤسسة والموقف التنافسي لها، إذ يعتبر معدل نمو السوق مؤشرا لمدى الجاذبية النسبية للسوق، كما تعتبر الحصة النسبية في السوق مؤشرا للوضع التنافسي النسبي لمجالات النشاط الاستراتيجي.

إن صياغة الاستراتيجية لا يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة فقط، وإنما تشترك في إعدادها مختلف المستويات في الهرم التنظيمي، ففيما تتمثل هذه المستويات ؟

### 3.1.II مستويات الاستراتيجية

تتفاوت الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمام المؤسسة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها. ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية على النحو التالي<sup>(14)</sup>:

1. الاستراتيجية الكلية للمؤسسة: تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل وكيفية بناء تشكيلة متجانسة و مترابطة من السلع والخدمات، وكذلك التنسيق بين الاستراتيجيات والأنشطة وهذا لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة ككل، وتتخذ القرارات في هذا المستوى من طرف مجلس إدارة المؤسسة وكبار مديريها؛

2. استراتيجية وحدة النشاط: وتكون على مستوى نشاط رئيسي أو على مستوى القطاع، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى<sup>(15)</sup>:

(14). السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 178، 179.

(15). خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 57.



- اختيار طريقة المنافسة وتحديد أي نوع من الميزة التنافسية يمكن تحقيقها؛
- الاستجابة إلى الظروف المتغيرة في مجال المنافسة؛
- تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق.

ويتم اتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط أو رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية أو مديري خطوط الإنتاج.

3. استراتيجية وظيفية: تهتم بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخل قطاع معين بالمؤسسة، وتظهر الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل التأخير. ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية، الاستراتيجيات الإنتاجية، الاستراتيجيات التمويلية، الخ. ويشارك في اتخاذ القرارات كل من رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

نستنتج أن الاستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وهي على أنواع، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، وهذا ما يتضمنه المبحث الثاني.

## 2.II. الاستراتيجيات التنافسية

### 1.2.II. أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

- استراتيجية الرائد<sup>س</sup>؛
- استراتيجية المتحدي<sup>ش</sup>؛
- استراتيجية التابع<sup>ص</sup>؛
- استراتيجية المتخصص<sup>ض</sup>.

س. La stratégie du leader

ش. La stratégie du challenger

ص. La stratégie du suiveur

ض. La stratégie du spécialiste

## II.1.1.2. استراتيجية الرائد

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي<sup>(16)</sup>:

1. **رفع الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتتمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج؛

2. **حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنوع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية. ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛
- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
- الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛
- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛
- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تتسحب من القطاعات غير المهمة وتحافظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

3. **توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

(16). KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, op. cit., pp. 262-266.

## II.2.1.2. استراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية<sup>(17)</sup>:

1. استراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل؛
2. استراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛
3. استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛
4. استراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛
5. استراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛
6. استراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛
7. استراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛

---

(17). Ibid, p. 275.

8. استراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

### II.3.1.2. استراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

### II.4.1.2. استراتيجية المتخصص

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية<sup>(18)</sup>:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛
- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد ريادة مؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة<sup>ط</sup> وهذا باستعمال منحني الخبرة كمعيار لذلك.

### II.2.2. أثر الخبرة والموقع التنافسي

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة<sup>ظ</sup>، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات

(18). Ibid, p. 276.

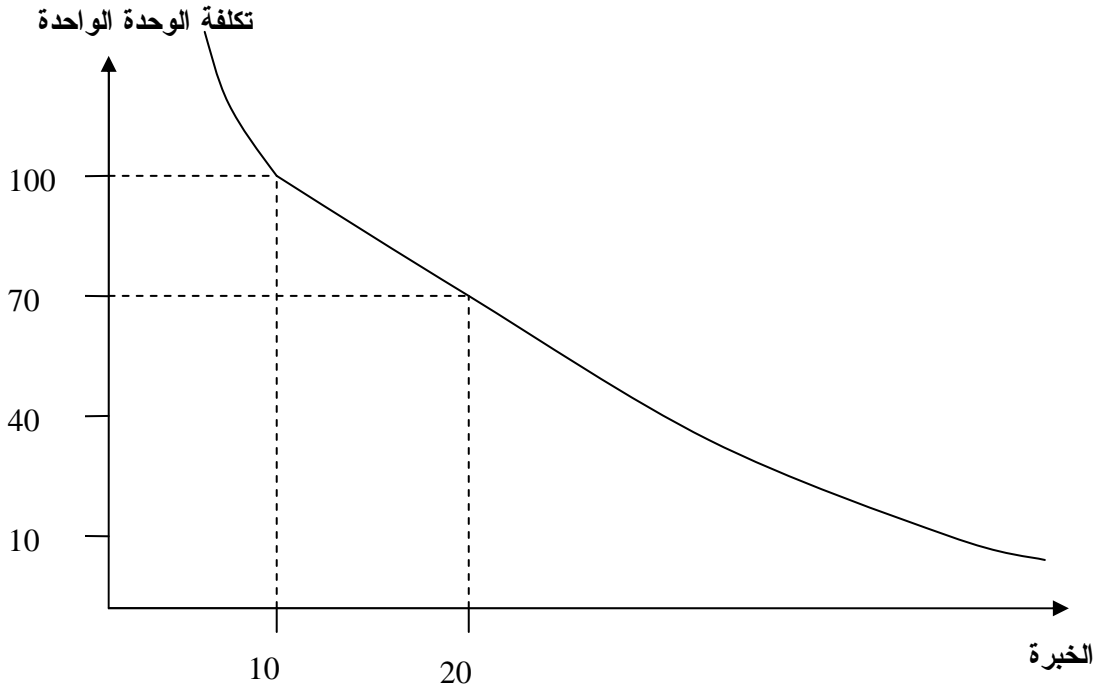
ط. L'expérience cumulative

ظ. فقد لوحظ تأثير عامل الخبرة على صناعات كثيرة كصناعة السيارات، البتروكيماويات، النقل الجوي، الخ.

ذات نوعية مرتفعة، فهي تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق (19).

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج، كما هو ممثل في الشكل (2.ii).

الشكل (2.ii): مثال لأثر الخبرة في المؤسسة



Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 121.

في المثال السابق منحني التجربة يساوي 70%. أي أن أي تضاعف في حجم الإنتاج يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة بـ 30%، فعندما ينتقل حجم الإنتاج المتراكم من 10 إلى 20، فإن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض من 100 إلى 70.

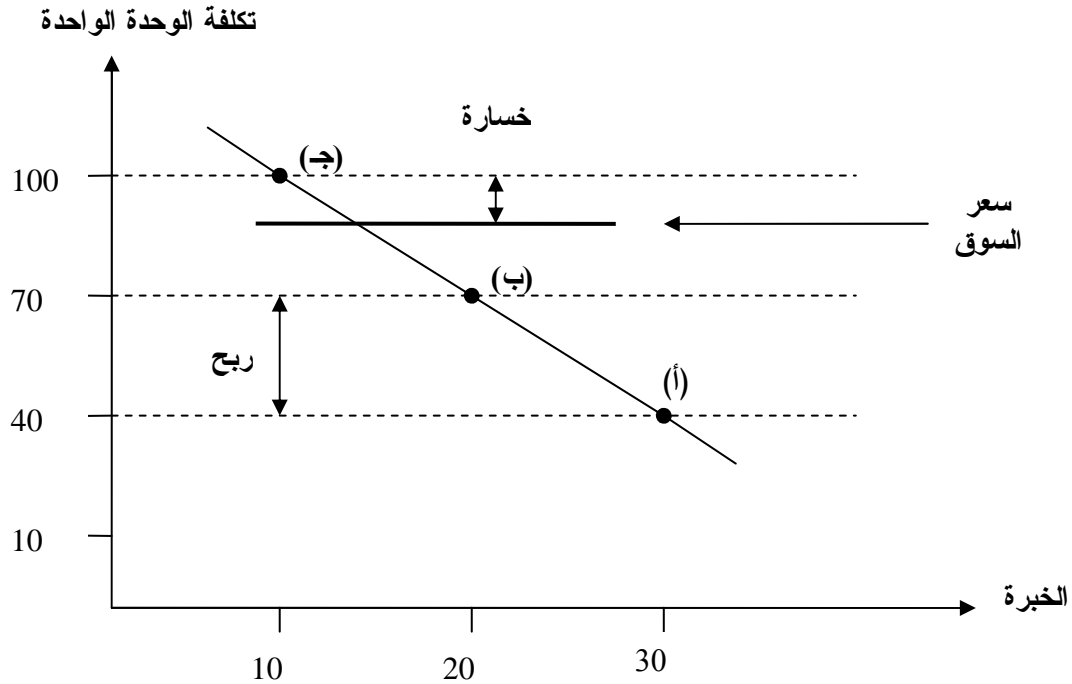
وقد تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

(19). سيد خطاب ع.، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص. 333.

ولبيان ذلك نفترض أن هناك ثلاث مؤسسات (أ، ب، ج) متنافسة حيث تتفوق المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب) في الخبرة، وتتفوق المؤسسة (ب) على المؤسسة (ج) كما في الشكل رقم (3.II) ع، فالمؤسسة (أ) تتميز عن المؤسستين (ب، ج) في التكاليف، فإذا انخفضت الأسعار مع تزايد الخبرة في هذه الحالة ستحقق (أ) ربحاً أكبر من (ب) وستحقق (ج) خسارة. فإذا استخدمت المؤسسة (أ) استراتيجية هجومية، وقامت بتخفيض الأسعار بنفس نسبة انخفاض التكاليف، فإنها ستؤدي إلى خروج المؤسسات ذات الخبرة القصيرة مثل (ج).

ومما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف، ومن ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق (20).

### الشكل (3.II): الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحنى الخبرة



Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 123.

ع. هو نفس الشكل رقم (2.II) ولكن بتحويل دالة منحنى الخبرة من دالة لوغاريتمية إلى دالة خطية، لدى يظهر شكل المنحنى بخط مستقيم وبميل سالب.

(20). سيد خطاب ع.، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص. 337، 338.

نلاحظ من المنحنى أن:

- المؤسسة (أ) لها خبرة أكبر أي حجم إنتاج متراكم كبير في السوق، والهامش التجاري للوحدة الواحدة كبير؛
- المؤسسة (ب) لها خبرة أقل حيث أن تكلفة الوحدة الواحدة تتقارب مع سعر البيع؛
- المؤسسة (ج) لها خبرة قصيرة، وهامش تجاري سلبي.

مما سبق نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.

### 3.2.II. الاستراتيجيات العامة للتنافس

يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي (21):

1. طريقة التنافس: وتشمل على عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، الخ؛
  2. ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛
  3. أساس التنافس: ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.
- وقد اقترح PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛

- استراتيجية التمييز؛

---

(21). خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 74.  
غ. الأصل: يعبر عن كل ما تملكه المؤسسة مثل: الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين.  
ف. المهارة: يعبر عن كل ما تقوم به المؤسسة مثل: الإعلان أو التصنيع بجودة عالية ويتصف بأداء أفضل من المنافسين.

- استراتيجية التركيز .

## II.1.3.2. استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي (22):

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة- يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية (23).

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف (24)، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

## II.2.3.2. استراتيجية التمييز

تحقق المؤسسة التمييز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها (25). وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا (26):

---

(22). خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 284.

(23). السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194.

(24). PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 26.

ق. N'est pas viable

(25). Ibid, p. 152.

(26). السلمي ع.، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص. 194.



- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
- تكنولوجيا مميزة؛
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط انتمائية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع<sup>(27)</sup>.

### II.3.3.2. استراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا). فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين<sup>(28)</sup>:

1. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

2. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجيتين من خلال:

(27). خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 286.  
(28). PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 27.

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها(29).

ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

**الجدول (1.11): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث**

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	قطاع معين من السوق	المستهدف
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز		

المصدر: السيد غراب ك.، (1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ص. 120، -بتصرف-.

إن عملية اختيار استراتيجية تنافسية وتطبيقها غير سهل، لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية، فما معنى هذه الأخيرة؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول عليها؟

(29). Ibid, p. 31.

## 3.II. الميزة التنافسية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة.

وفي أواخر السبعينات<sup>ك</sup> من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

وفي تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية، أصبح تحقيق هذه الأخيرة يتوقف على عدة عوامل منها<sup>(30)</sup>:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط الأبحاث والتعليم والمعرفة بصناعة استراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية وليس بتشتيتها؛
- ظروف الطلب المحلي، فكلما تميز الطلب بحساسية للجودة فإن ذلك يعطي للمؤسسات خبرة ودفاعاً قوياً للتجديد والابتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار ومن ذلك الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحوث والتطوير.

---

ك. من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، ثم تم انتشارها بشكل واسع في الثمانينات على يد PORTER من خلال كتاباته بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

(30). الشربيني ع.، (1996)، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 16، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 1.

وتنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، توزيع وتطوير المنتج.

ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة الأساسية للقيام بذلك هي معرفة "سلسلة قيمها"<sup>(31)</sup>.

## 1.3.II. سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة"<sup>ل</sup> كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية<sup>(32)</sup>. ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها<sup>(33)</sup>.

وقد قسم PORTER أنشطة المؤسسة كما هو موضح في الشكل (4.II) إلى نوعين هما<sup>(34)</sup>:

1. **الأنشطة الرئيسية:** وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة والتي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه؛

2. **الأنشطة الداعمة:** وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

---

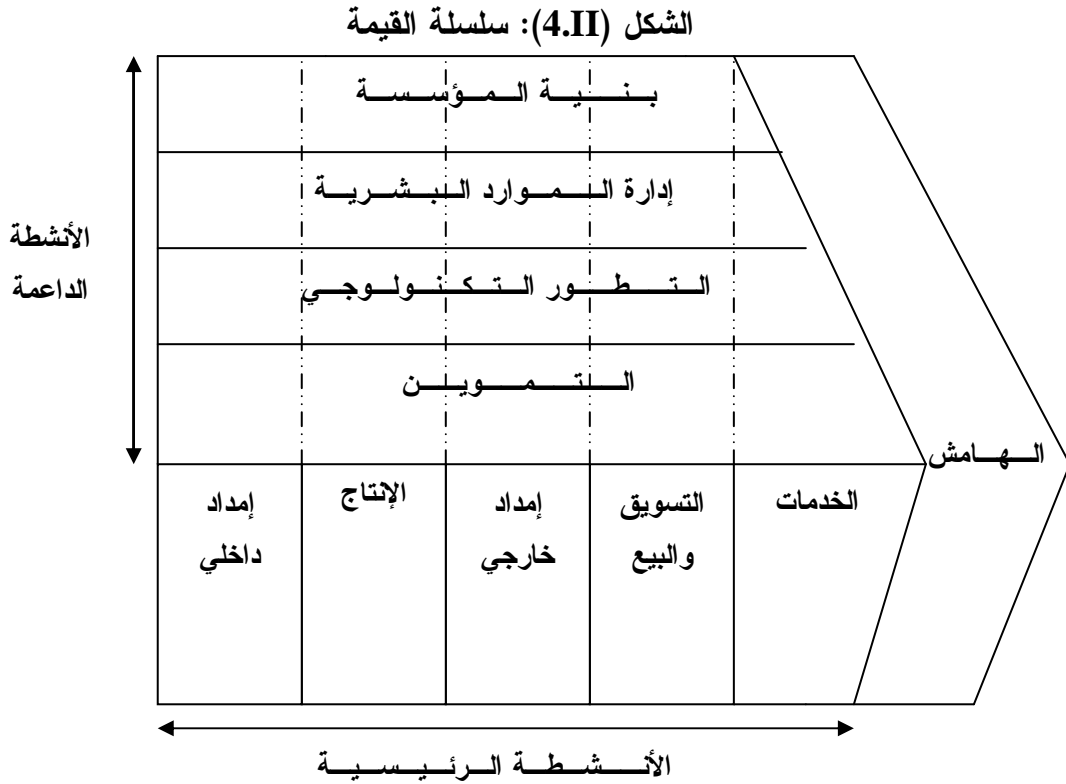
(31). PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 49.

ل. La chaîne de valeur

(32). HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 85.

(33). خليل ن.م.، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص. 165.

(34). PORTER M., (1999), La concurrence selon Porter, Edition Village Mondiale, Paris, p. 85.



Source : PORTER M., La concurrence selon Porter, op. cit., p. 85.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية<sup>(35)</sup>.

وانطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من الميزة التنافسية، ففيما تتمثل هذه الأنواع؟

## 2.3.II. أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- **التكلفة الأقل**: بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- **تميز المنتج**: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع<sup>(36)</sup>.

(35). HAMADOUUCHE A., Méthode et outils d'analyse stratégique, op. cit., p. 86.

(36). كاريش ص.، (2000)، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص. 23.

وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة.

ولكن كيف للمؤسسة أن تتحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

### II.3.3. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

1. الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ضل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق -أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين<sup>م(37)</sup>.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات

---

م. الابتكار الذي يستهدف التحسين -والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر-، هو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجا جديدا. (37). عبود نجم ن.، (سبتمبر 1999)، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 9.

رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية<sup>(38)</sup>. وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة<sup>(39)</sup>.

فمن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس والمغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية<sup>(40)</sup>!

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية<sup>(41)</sup> أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي<sup>(42)</sup>:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

---

(38). مجلة الإداري، (أفريل 2000)، المجلد 26، العدد 4، ص. 77.

(39). مجلة الإداري، (ماي 2000)، المجلد 26، العدد 5، ص. 92.

ن. PNB : Le Produit National Brut

(40). TEHAMI A., (Mars 1999), "La flexibilité des stratégies et l'innovation une nécessité pour la survie de l'entreprise", La lettre d'information de la chambre algérienne de commerce et industrie, Lical N° 89, p. 9.

(41). عبود نجم ن.، (مارس 1997)، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 11.

(42). خليل ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 18.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون<sup>هـ</sup>؛

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد<sup>(43)</sup>، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي<sup>(44)</sup>:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛

- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛

- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها ؟

---

هـ. ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبات الزبون للمنتج وتسليمه إياه.

(43). السيد غراب ك.، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مرجع سبق ذكره، ص. 29.

(44). عبود نجم ن.، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، مرجع سبق ذكره، ص. 11.



## 4.II. تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟، وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها ؟

### 1.4.II. أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتتميز بميزات تنافسية جديدة، نجد (45):

1. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

2. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3. **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ.؛

4. **التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

---

(45). خليل ن.م.، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص. 98،99.

و. C.A.O : Conception Assistée par Ordinateur

## 2.4.II. شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون (46):

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛

- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية<sup>٥٦</sup>، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (5.II)، وهذه المراحل متمثلة في (47):

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

2. **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها؛

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتنج شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

---

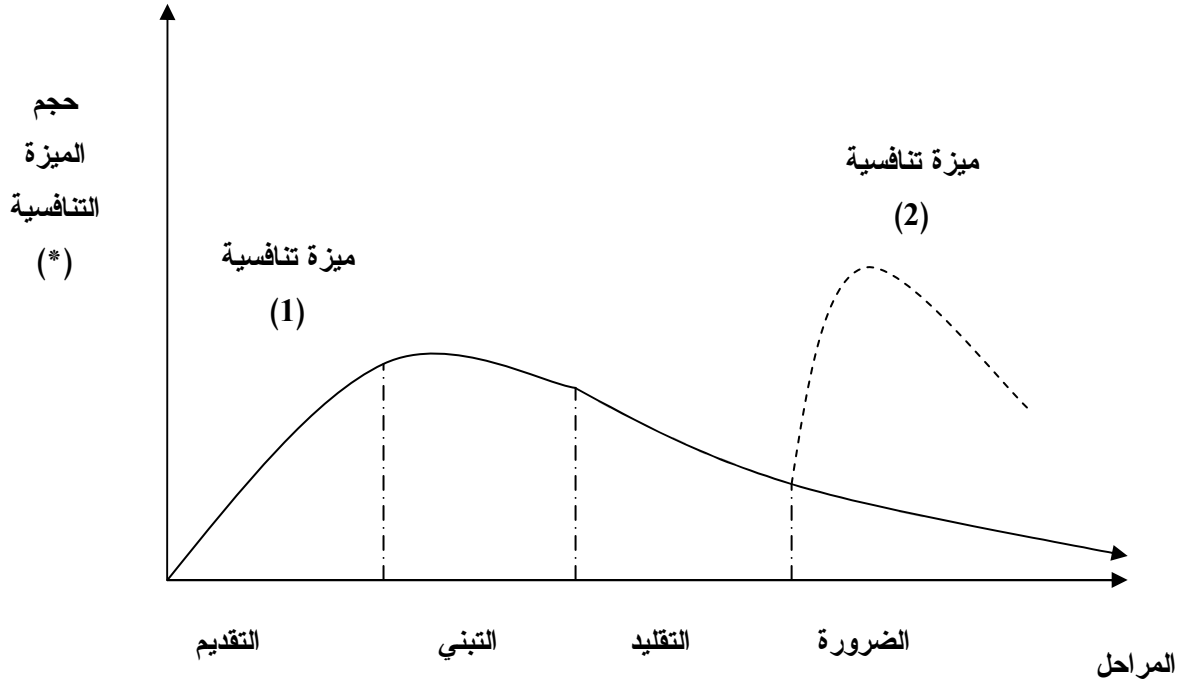
(46). SPITEZKI H., (1995), La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris, p. 54.

٥٦. La solidité d'un avantage concurrentiel.

(47). بوشناف ع.، (2001)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. ص. 28.

4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل (5.II): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل، ن.م، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة -من الناحية النظرية- أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه -من الناحية العملية- خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل ماهية الاستراتيجية حيث تطرقنا إلى أهم التعاريف المرتبطة بالاستراتيجية وأدوات صياغتها، حيث استنتجنا أن الاستراتيجية تشتمل على الأهداف، السياسات والخطط، وهي وسيلة فعالة تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها في ضوء الظروف التي تتسم بعدم التأكد، فهي التي تحدد الأهداف المستقبلية الطويلة المدى وتمنحها إمكانية للتحكم والتأقلم مع البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، وهي التي تدعم القرارات المستقبلية التي تسمح بتحقيق الفعالية والمردودية الاقتصادية لضمان استمرارية المؤسسة.

ثم تناولنا الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها مع مراعاة القوى التنافسية، وقد حددها Porter بثلاث استراتيجيات أساسية:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛
- استراتيجية التمييز؛
- استراتيجية التركيز.

وتتبلور مهمة الاستراتيجية التنافسية في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لسلسلة قيمها حيث تحقق بهذا كسبها ومحافظة وتأكيدها للميزة التنافسية وتشير هذه الأخيرة إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

ولن يتحقق لها هذا إلا إذا كانت المؤسسة على يقظة وترصد على جميع الأصعدة ولا سيما على الصعيد التنافسي وهذا هو محور فصلنا الثالث.

## مقدمة

في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ومع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة التنافسية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نقلي الضوء على هذا المفهوم الجديد وأهميته بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- مفاهيم حول اليقظة؛
- تنظيم عملية اليقظة في المؤسسة؛
- اليقظة التنافسية والميزة التنافسية.

### 1.III. عموميات حول اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ ما هو أصله وما مفهومه؟

---

أ. بالرغم من نشأته الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية نظرا لاسهامات التي بذلت من طرف المفكرين وعلى رأسهم H. DOU, H. MARTRE, B. MARTINET, F. JAKOBIAK et H. LESCA في شرح وتوضيح جذور وفروع هذا المصطلح الجديد وهذا في العشرات من الكتب والمقالات.

### III.1.1. مفهوم مصطلح اليقظة

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال، نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين<sup>ت</sup>. وفي اللغة نقول يقظ وييقظ يقظاً، ونقول كذلك تيقظ تيقظاً لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضاً اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة<sup>(1)</sup>.

ويستعمل "التيقظ" أيضاً -بعض النظر عن الحالة العادية للشخص- للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

#### III.1.1.1. أصل المصطلح

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المؤسسة. والمراقبة تلعب دوراً هجوماً لاكتساب المعارف حول البيئة، ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف<sup>(2)</sup>.

ب. Etat de veille, veille, éveil, vigilance, précaution

ت. Nous sommes éveillés

ث. Etre éveillé, veiller, se réveiller

ج. Se tenir en éveil, faire attention à, prendre des précautions

ح. Veilleur, Vigilant, attentif, prudent

(1). REIG D., (1983), Dictionnaire AS-SABIL Arabe- français, Français- arabe, librairie Larousse, paris, n° 6078.

خ. Surveillance par radar

د. La surveillance

ذ. Offensif

ر. Défensif

(2). BAUMARD Ph., (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris, p. 20.

وقد وضح كل من MARTINET et MARTI في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة<sup>س</sup> يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة<sup>ش</sup>، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية<sup>ص</sup>، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين PORTER في الثمانينات، أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين<sup>(3)</sup>.

### III.2.1.1. تعريف اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- يعتبر Michel CARTIER<sup>ض</sup> اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكّننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"<sup>(4)</sup>.

- كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير<sup>ظ</sup><sup>(5)</sup>.

ز. L'intelligence économique, Les yeux et les oreilles de l'entreprise

س. Radar de veille

ش. Le radar de poursuite

ص. L'information technologique

(3). LABONTE D., (mars 1999), La veille, activité ou profession ?, <http://www.Mmedium.com/veille/activite.pdf>

ض. Professeur et consultant au Département des communications à l'Université du Québec (UQAM), et membre de la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals). Ses intérêts: le développement des NTIC et des nouveaux marchés, l'impact des NTIC sur la société, les interfaces, la schématisation de l'information, etc

ط. "L'activité qui consiste à nous tenir informés des innovations dans le secteur qui nous concerne"

(4). <http://www.clic.net/presse/articles/2000-02-01.html>

ظ. "La veille exprime le souci pour une entreprise d'assurer en permanence une vigilance par rapport à un univers changeant"

(5). AIT EL HADJ S., (1993), L'entreprise face à la mutation technologique, édition Organisation, p. 89.

- كما يعتبر JAKOBIAK<sup>ع</sup> اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحلّة، المنتقاة والمعالّجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>غ(6)</sup>.

- وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين<sup>ف(7)</sup>.

- كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"<sup>ق(8)</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة -وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني اللذين تناولوا اليقظة بتعريف شامل-، أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة<sup>ك(9)</sup>.

كما نشير إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس<sup>ل</sup> وهذا باختلاف مصادر المعلومات<sup>م</sup>، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يُعرّض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه<sup>ن</sup>.

ع. في كتابه:

- JAKOBIAK F., (1992), Exemples commentés de veille technologique, Editions d'organisation, Paris.

غ. "L'observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique"

(6). <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>

ف. "Cette activité reliée à la recherche, au traitement et à la diffusion de l'information dans le but de son exploitation par les acteurs économiques, dirigeants, concepteurs et gestionnaires"

(7). LABONTE D. et LEGENDRE R., (avril 1999), Etapes d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise, <http://www.mmedium.com/veille/quotient.pdf>

ق. "La veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources d'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive"

(8). BERGERON P., "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations", Argus, Vol. 24 N° 3, p. 18.

ك. La veille est un processus régulier de recherche, d'analyse et de sélection pertinente d'informations pouvant apporter des avantages compétitifs à une entreprise

(9). <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

ل. كالتجسس الصناعي والأنواع الحديثة الأخرى للتجسس مثل:



وننوه أيضا إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر، وهذا ما سنراه من خلال المطلوب القادم.

### 2.1.III. أنواع اليقظة

حسب إطلاعي على المراجع المستعملة في هذا البحث وجدت أنواعا مختلفة وكثيرة من اليقظة، ولكنني سأذكر أهمها فقط مع إشارة خفيفة للأنواع الأخرى، وهذا ليس إنتقاص من قيمة وأهمية تلك الأنواع وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حول الأنواع التي ذكرتها.

#### 1.2.1.III. اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي<sup>هـ</sup> هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة<sup>(10)</sup>. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة<sup>(11)</sup>:

- الأداءات الحالية للمنافس؛
- استراتيجية المنافس؛
- أهداف المنافس الجديدة؛
- قدرات المنافس؛

- 
- hacking: قرصنة مواقع الإنترنت؛
  - cracking: التطفل على أنظمة المعلومات؛
  - phreaking: اعتراض المكالمات الهاتفية.
- م. أنظر المطلوب الثاني من المبحث الثالث من هذا الفصل.
- ن. لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- MIRIKELAM F., "Intelligence économique : une pratique à risques?" *in* Maîtrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, Publisud, 1999, pp. 84-105.
- VILLAIN J., (1990), L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement, propriété de protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité, Masson, Paris.

هـ. Le renseignement concurrentiel

(10). <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>

(11). PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris, p. 19.

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟

- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا(12):

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛

- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛

- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛

- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

وترتبط المعلومات المجمعّة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون(13):

- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛

- نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين؛

- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛

---

(12). MOYA J L., (2001), Management de l'information: L'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, <http://www.egideria.fr/>

(13). PATEYRON E., Le management stratégique de l'information, op. cit., p. 21.

- عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛

- اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛

- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

- حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

### III.2.2.1. اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقبلا"<sup>(14)</sup>.

كما يعرفها MARTINET et RIBAUT على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>(15)</sup>.

ونقصد بإشارة الضعف أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر<sup>أ1</sup>، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مُبهمة، وصعب تمييزها. وهي تأخذ أشكالاً عديدة كالإشاعات مثلا<sup>(16)</sup>.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

---

و. "L'expression veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle dote et les dispositions qu'elle prend dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et des technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur"

(14). PATEYRON E., (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris, pp. 143,144.

ي. "Activité consistant à surveiller son environnement pour y repérer les signaux faibles en émergence sur l'évolution des technologies"

(15). MARTINET B et RIBAUT J.M., (1991), Le management des technologies, édition Organisation, Paris, p. 109.

أ1. Signal d'alerte précoce

(16). <http://www.sup.adc.education.fr/bib/pub/guides/veille/glossair.htm>

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية،
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصُّنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من (17):

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

### III.3.2.1.3. اليقظة التجارية

نوع ثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

1. الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة؛
2. الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة.

---

(17). بوشناف ع.، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

وأخيراً، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج<sup>(18)</sup>.

### III.4.2.1. اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتنبِّط ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي<sup>ب.1(19)</sup>.

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيري المؤسسة<sup>(20)</sup>:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل؛
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية<sup>ت.1</sup>.

### III.5.2.1. اليقظة الاستراتيجية

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف استراتيجية<sup>(21)</sup>.

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية<sup>(22)</sup>.

(18). PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, op. cit., p. 24.

ب.1. La cohésion organisationnelle

(19). PICARD D., (1991), La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Librairie Vuibert, Paris, p. 2.

(20). Ibid, p. 1.

ت.1. تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة "Do the right things" وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مثل: المساهمين، العاملين، المتعاملين، الموردين. بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

(21). PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, op. cit., p. 13.

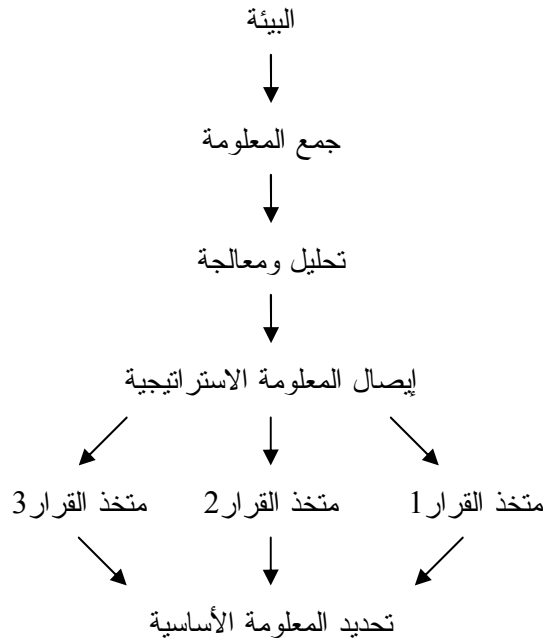
(22). LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse, p. 45.

### III.6.2.1. البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية<sup>1،</sup> اليقظة الخاصة بعلم البيئة<sup>1،</sup> واليقظة الثقافية<sup>1،(23)</sup>.

و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، كما هو مبين في الشكل الآتي:

#### الشكل (1.III): مراقبة البيئة



Source : THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, op. cit., p. 98.

ث.1. Géopolitique

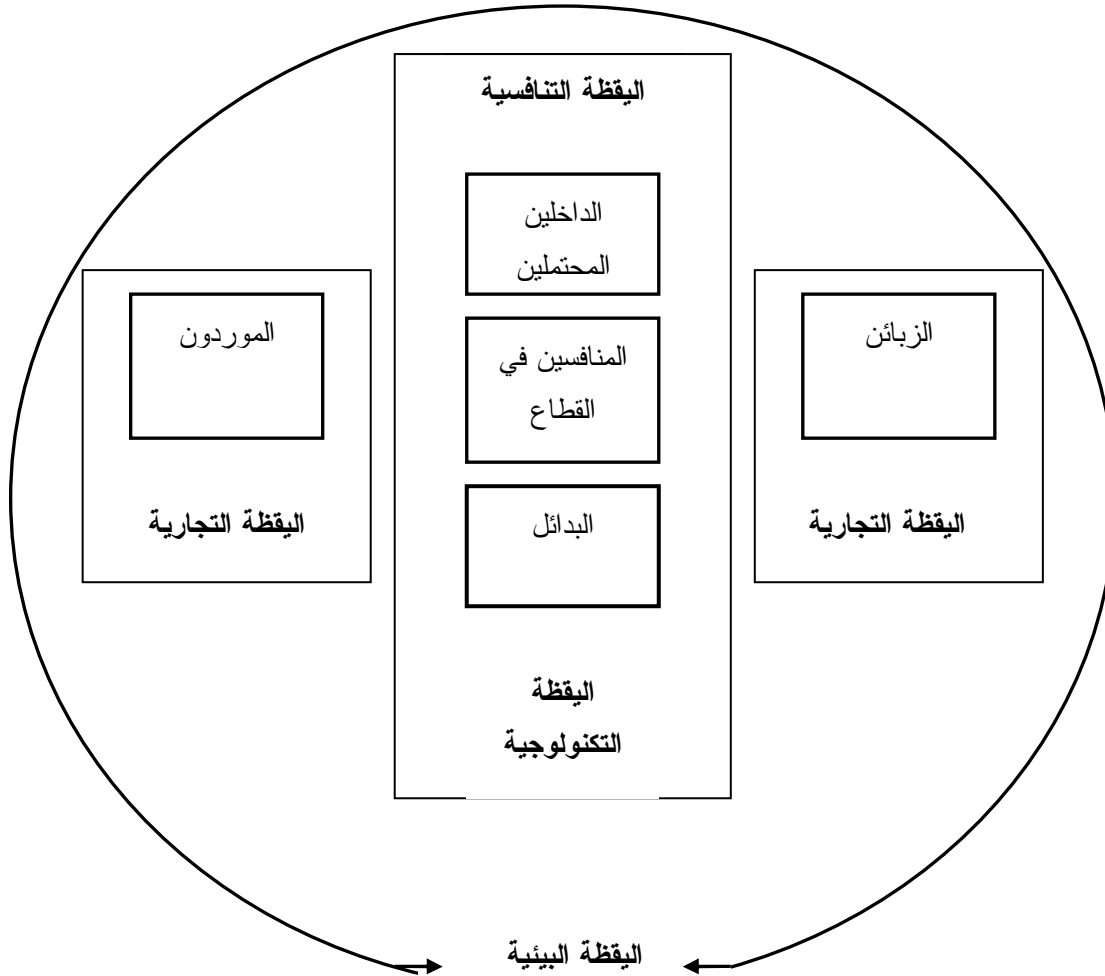
ج.1. Ecologique

ح.1. الأنواع المذكورة هذه لا تقل أهمية عن سابقتها.

(23). LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse, p. 45.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET et RIBAUT<sup>1</sup> في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ PORTER<sup>1</sup> بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل.

الشكل (2.III): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER



Source : VERNA G, La veille technologique : une ardente nécessité, département de management, Université Laval, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

خ.1. في كتابهما:

- Martinet B. et Ribeault J.M., (1989), La veille technologique, concurrentielle et commerciale (sources, méthodologie, organisation), Les Editions d'Organisation, Paris.

د.1. أنظر المبحث الرابع من الفصل الأول.

فمن خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تختص اليقظة التجارية الزبائن (أو الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

### 3.1.III. مزايا وشروط فعالية اليقظة

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها<sup>(24)</sup>، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟

#### 1.3.1.III. مزايا اليقظة

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي<sup>(25)</sup>:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض من كلفته؛
  - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئاتها؛
  - تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
  - وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.
- وحتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

(24). CARTIER M., (Janvier 1999), La veille: introduction, <http://www.mmedium.com/veille/veille/definition.html>, Copyright © 1996-2000 NETgraphe inc.

(25). <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top> © Ecole des Sciences de l'Information, Juin 1998



### III.2.3.1. شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي<sup>(26)</sup>:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

ونشير في الأخير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملًا ومكملًا لبعضه البعض، فمثلا وفي عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما -مثلا قطاع مستحضرات التجميل- مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى -كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية-.

ولا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب اتباعها.

### III.2. تنظيم خلية اليقظة<sup>1</sup>

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟

(26). REVELLI C., (2000), Intelligence stratégique sur Internet, op. cit., p. 12.

1. L'organisation d'une cellule de veille

- من، أي منهم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية ؟

- بماذا، أي ما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية ؟

### III.1.2. مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية<sup>10</sup> وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي (27):

1. **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف<sup>11</sup> والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات<sup>12</sup> كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات؛

2. **التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب<sup>13</sup> كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة<sup>14</sup> إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛

3. **النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص

---

ر.1. تشترك جميع أنواع اليقظة في هذه المراحل الأساسية.

(27). CARTIER M., La veille: introduction, op. cit., <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>

ز.1. Objectif visé

س.1. هذه المعلومات تكون في مادتها الخام في صورة بيانات.

ش.1. Synthétiser

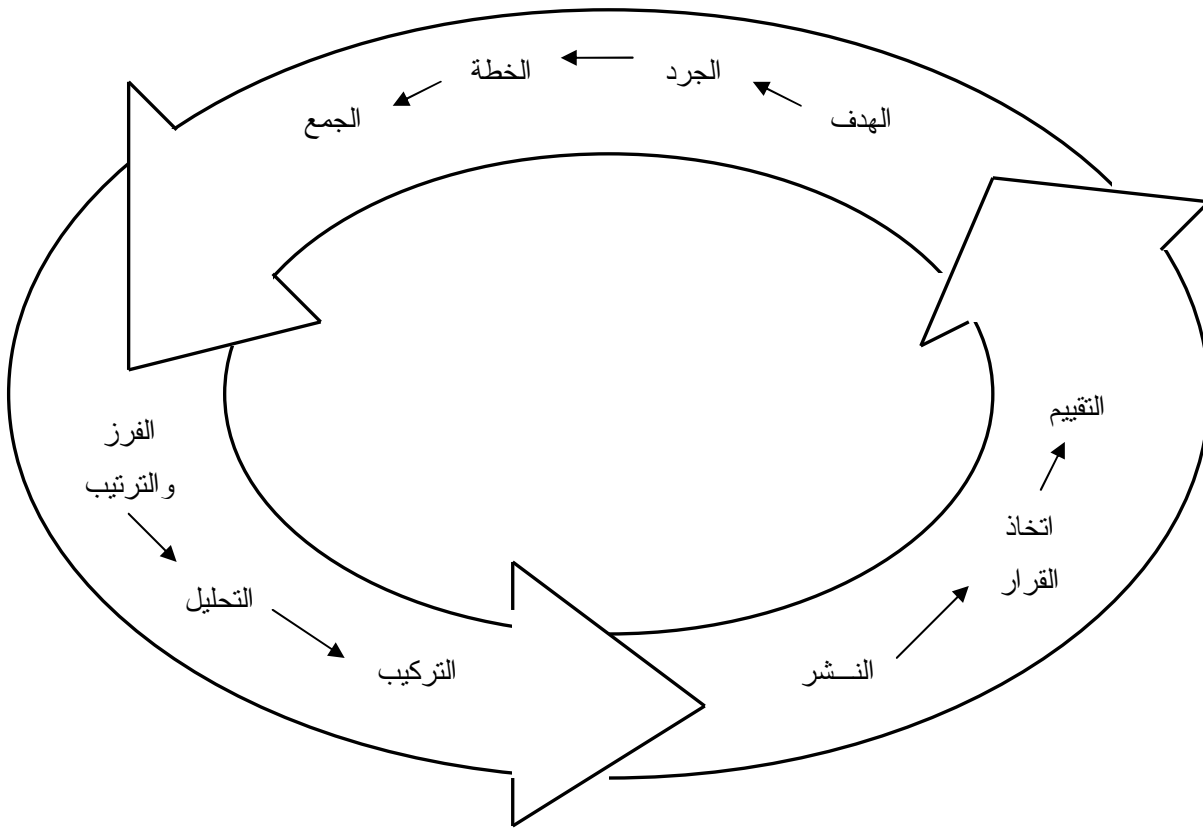
ص.1. فعلى حد قول SIMON في مؤلفه Administration et processus de décision

"La ressource rare n'est pas l'information, mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information."

المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

### الشكل (3.III): مراحل عملية اليقظة



المصدر: من إعداد الباحثة

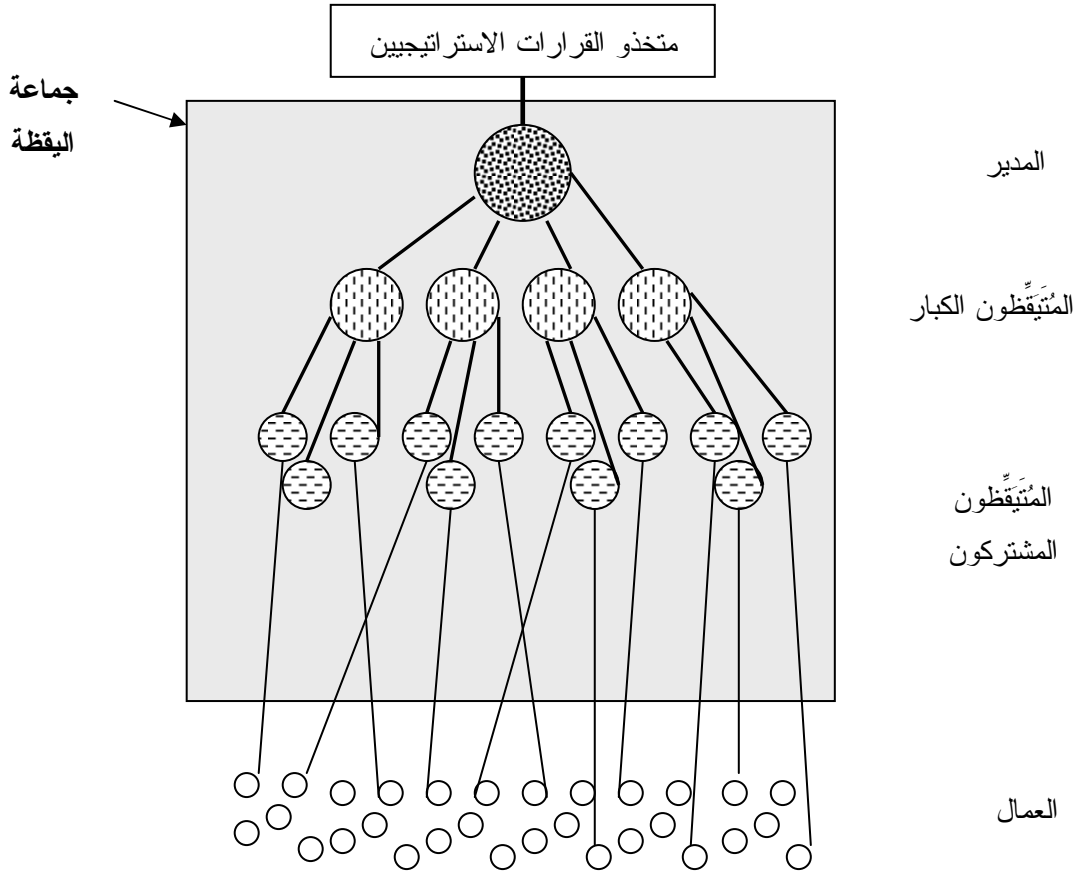
وينطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

### III.2.2. ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المُنقِّظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

والمُنقِّظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (4.III)، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

الشكل (4.III) : ممثلو عملية اليقظة



Source : CARTIER M., La veille : introduction, op. cit., <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة<sup>1</sup> تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

ض.1. Le groupe de veille

الجدول (1.III): ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛</p> <p>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات ط1؛</p> <p>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجيين Les décideurs stratégiques</p>
<p>- مُنَشَّط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</p> <p>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة؛</p> <p>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة؛</p>	<p>المدير Le directeur</p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛</p> <p>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛</p>	<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية؛</p>	<p>المُتَيْقِظُونَ الكبار Les veilleurs seniors</p>

ط.1. Les scénarios

<p>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p> <p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات؛</p> <p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p><b>المُتَيْقِظُونَ</b> <b>المشتركون</b> veilleurs Les associés</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل؛</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع<sup>1.ظ</sup>. حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p><b>العمال</b> Les employés</p>

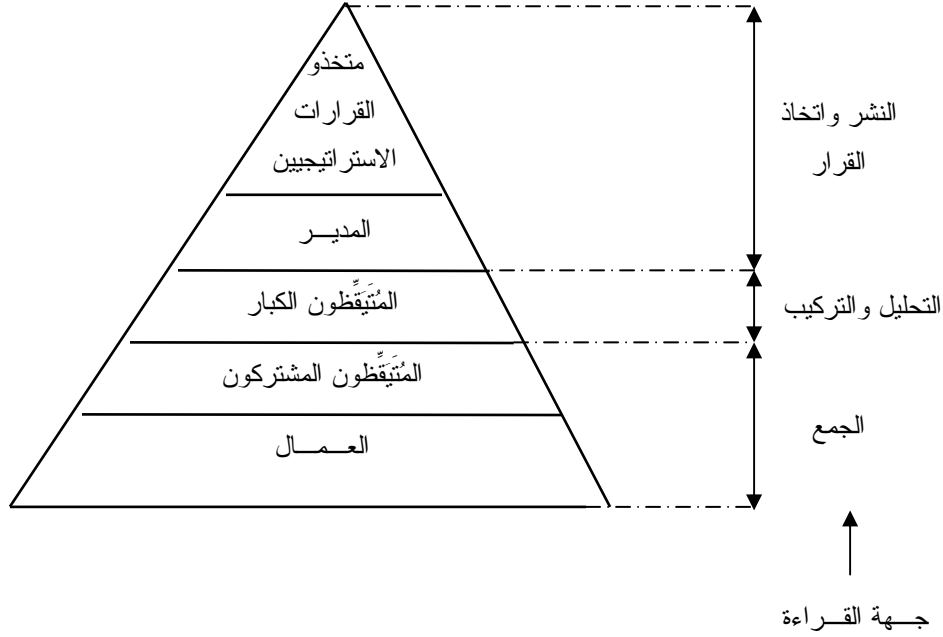
Source : CARTIER M., La veille : introduction, op. cit., <http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكراً عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها !

ظ.1. Le serveur

ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة المذكورة سابقا على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

### الشكل (5.III): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: من إعداد الباحثة

تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المُتَيْقِظِينَ المشتركين، بينما يقوم المُتَيْقِظُونَ الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الاستراتيجية.

ولكن كيف للمؤسسة أن تنسق عمل اليقظة التنافسية أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة التنافسية عملها بفعالية ؟

على كل حال، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على اتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة لليقظة التنافسية تنظم عددا من المستخدمين تقسمهم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية، أو تكلف مهام اليقظة بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حسب المتاح لها من الموارد (البشرية، المالية، الوقت) وبحسب حاجتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة. وهذا ما سنتناوله لاحقا.

### III.2.3. طرق ووسائل اليقظة

إن تتعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق<sup>1.ع</sup> في طريقة المعايرة<sup>1.غ</sup> (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها، فما مغزى هذه الطريقة ؟

### III.2.3.1. طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS<sup>1.ف</sup> على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"<sup>1.ق</sup>(28).

كما قدم CAMP<sup>1.ك</sup> تعريفا آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمن التفوق"<sup>1.ل</sup>(29).

---

ع.1. إلى جانب المعايرة هناك أيضا ما يسمى بمصفوفة SWOT أي مصفوفة نقاط القوة/الضعف-الفرص/التحديات.

غ.1. Benchmarking ou étalonnage concurrentiel

ف.1. David KEARNS الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox.

ق.1. "Le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders" (28). BRILMAN J., (1996), L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition Organisation, Paris, p. 209.

ك.1. Robert CAMP المسؤول عن تسيير برنامج Benchmarking لشركة Rank Xerox.

ل.1. "Le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité" (29). JAKOBIAK F., (2001), L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC, deuxième édition, édition Organisation, p. 213.



وتتنمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداؤها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية(30):

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

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيئ رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون، وتجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المؤسسة. وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

---

(30). Industrie Canada., (2000), Outils de diagnostic et d'analyse comparative, <http://www.strategis.ic.gc.ca/ssgf/bs00212f.html>

### III.2.3.2. الإترنت، وسيلة لليقظة

الإترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة "A.R.P.A.Net"<sup>1.م</sup> التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط<sup>(31)</sup>.

ثم توسعت شبكة "A.R.P.A.Net" وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإترنت.

والإترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى بـ TCP/IP<sup>ن1</sup>.

#### 1. خدمات الإترنت

تقدم شبكة الإترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم وهي<sup>(32)</sup>:

أ. خدمة البريد الإلكتروني<sup>ه1</sup>: تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، وتعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشط الخدمات التي تقدمها شبكة الإترنت.

وهي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات والوثائق والمطبوعات وبرامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين

م.1. A.R.P.A.Net: Advanced Research Project Agency Network

(31). العتيبي ع.، (1996)، "ما هي شبكة الإترنت؟"، علوم وتكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، ص. 32.

ن.1. TCP/IP هي اختصار لـ Transmission Control Protocol/Internet protocol أو بروتوكول الإترنت/ بروتوكول ضبط الاتصال، ومهمة TCP/IP نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

(32). بختي إ.، (2002)، دور الإترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص. 51-53.

هـ.1. Electronic Mail

أو تأكيدها أو إلغائها، وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية؛

ب. **خدمة بروتوكول نقل الملفات**<sup>1.٥</sup>: يسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع؛

ج. **خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات**<sup>1.٤</sup>: تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الإنترنت ويرجع لها الفضل في انتشار الإنترنت والإقبال عليه، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية وأيضا مؤسسات تجارية وثقافية وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم، فخدمة الـ WEB وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛ هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار في الإنترنت كونها تشتمل على أغلب خدمات الانترنت وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعومة باللون والصورة والصوت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

د. **خدمة الربط عن بعد**<sup>2.١</sup>: تُمكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسب) الشبكات الجزئية المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد (كاستغلال الحواسب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة، يستحال تنفيذها على الحواسب الشخصية)، شريطة معرفة عناوين الدخول إليها وشفرات الاستغلال؛

وعلى كل فاستخدامات الإنترنت عديدة وليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه يوجد خدمة منتديات النقاش<sup>2.٣</sup> والتي تُعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني، فكل رأي يُدلى به يوزع فوراً وأتوماتيكياً لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

---

و. 1. **File Transfer Protocol**

ي. 1. **WEB (WWW) : World Wide Web**

أ. 2. **TELNET**

ب. 2. **Forums de discussion**

## 2. مواقع الإنترنت

يوجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الإنترنت وهي كالتالي (33):

أ. **المواقع التجارية:** تسمح هذه المواقع بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع وشراء، فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض بالطلب. وتتجسد تلك العمليات في ما يسمى بالتجارة الإلكترونية؛

ب. **المواقع الخدمية على الخط:** كعمليات الحجز في الفنادق والطائرات؛

ج. **المواقع الإشهارية:** والتي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات وذلك عبر صفحات الـ WEB.

إضافة إلى المواقع السابقة الذكر، يوجد نوع آخر من المواقع كالمواقع الترفيهية وما تضمنه من ألعاب ترفيهية وتربوية، تسليات، دردشات، الخ.

## 3. مزايا شبكة الإنترنت

يعتبر استعمال الإنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الإنترنت يسمح بـ:

- الوصول إلى مصادر المعلومات بمختلف أنواعها كالمعلومات الاقتصادية، العلمية، الثقافية؛
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية وتثمينها؛
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا؛
- خلق استقرار معنوي لدى هؤلاء لما يعانونه من نقص في المعلومات العلمية والتقنية؛
- خلق ثقافة تبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي؛
- تثمين البنيات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل؛
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء، وعن أسعار المواد الأولية؛
- التعريف بالسلع والخدمات الممنوحة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.

---

(33). HERMAL L., (1997), Marketing multimedia- Internet, édition Economica, Paris, p.43.

#### 4. الإنترنت وتطوير اليقظة التنافسية

تمثل شبكة الإنترنت بالنسبة لأي مؤسسة الأرضية المفضلة للاتصال سواء تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أو الخارجي، فمن ناحية تمكن الإنترنت هياكل المؤسسة من تبادل المعلومات والمعطيات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الأنترنت<sup>2</sup>، ومن ناحية أخرى فإنها على الصعيد الخارجي تمثل نافذة للمؤسسات على بيئتها الخارجية.

حيث تقتضي اليقظة الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين -ولاسيما منتجاتهم واستراتيجيتهم التجارية- والحصول عليها بسرعة فائقة، ولتحقيق هذه الغاية يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله حالياً نذكر شبكة الإنترنت، التي تساعد على ذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم وللكم الإعلامي الهائل والمتاح، وهذه بعض النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتدعيم يقظتها التنافسية<sup>(34)</sup>:

أ. **مراقبة عروض عمل المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعي الواب<sup>2</sup> من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين، وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته. ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛

ب. **مراقبة رسائل موظفي المنافسين:** تعتبر المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع شرائح مستعملي الإنترنت، فمن دون أي شك يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات. فبالنتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها أو زبائنها، تستطيع المؤسسة جمع عدد معتبر من المعلومات المفيدة. وتجدر الإشارة أن الأخذ بعين الاعتبار المعلومات وهي متفرقة لا يجدي نفعاً، وإنما يجب الربط بين المعلومة والأخرى حتى يتسنى لنا الحصول على عناصر تساعدنا على فهم نشاط المنافسين؛

---

ت.2. الأنترنت (Intranet): شبكة داخلية للمؤسسة تستعمل تكنولوجيا الإنترنت، تسمح لمستخدمي المؤسسة بالإستغلال الأمثل للمعلومات المتواجدة بها.

(34). ANDRIEU O et LAFONT D., (1996), Internet et l'entreprise, troisième tirage, éditions Eyrolles, Paris, p.152.

ث.2. Les serveurs Web

ج. الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل مُوزع الواب: أصبح مُوزع الواب الأساس في كل المؤسسات وخاصة لتلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا المتطورة، فهو عبارة عن واجهة حقيقية للمؤسسة. فقد أصبح مُوزع الواب المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة. فبالتحقق المنتظم لمُوزعي المنافسين نستطيع الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛

د. تحليل التجاوب الذي تحضى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر<sup>2.ج</sup>: إن معرفة ثغرات ونقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه الأخيرة تعتبر من المعلومات الحرجة<sup>2.ح</sup> بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إذ تمكننا تلك المعلومات من إنشاء تسويق جيد وكذلك تسمح لنا بتحسين منتجاتنا لمواجهة المنافسة. فالإنترنت قد تكون الوسيلة المساعدة في هذا المجال.

فلنفترض مثلا أن جميع من يشتري سيارة من نوع (س) يقوم بتبادل المعلومات مع أمثاله حول امتيازات السيارة، مشاكلها الآلية، أو حتى حول وظائفها التي شدد انتباههم وأبهرتهم. فمثل هذه الفرضية لا تتحقق على المستوى العالمي بدون شبكة الإنترنت.

فبمراقبة المنتديات المتخصصة وقوائم النشر المتعلقة بالمنتجات التي نهتم بها، نستطيع أن نحلل سبب انجذاب زبائن منافسينا لمثل تلك المنتجات.

من خلال ما سبق نستخلص بأنه بفضل المنتديات المتخصصة وقوائم النشر نستطيع المؤسسة تتمين عملية اليقظة.

إن المتتبع لما سبق يجد أن ذكر المعلومة قد أتى في أكثر من مجال ومناسبة وقد تعمدنا عدم توضيح معناها ودلالاتها لأننا أفردنا لها مبحثا خاصا بها لقناعتنا بأنها المورد الأساسي والهام في عملية اليقظة.

---

## ج.2. Les listes de diffusion

ح.2. المعلومة الحرجة (Information critique) هي المعلومة الحيوية المطلوب توفرها من أجل نشاط المؤسسة واتخاذ القرار.

### 3.III. المعلومة كمورد استراتيجي لليقظة

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية. لهذا فإن العالم اليوم قد تجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختيار العسكري والاختيار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها<sup>20</sup>.

وكذلك الأمر للمؤسسات التي تسعى للريادة، فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب. فما هو مفهوم المعلومة؟

### 1.3.III. مفاهيم حول المعلومة

إن اتخاذنا للقرارات في حياتنا اليومية أصبح يتطلب منا الإحاطة بمختلف المعلومات المناسبة والملائمة، وبتنوع النشاطات تتنوع المعلومات وكذا القرارات الصادرة والتي تكون صائبة كلما كانت المعلومة معالجة بشكل فعال ومنقاة بشكل سليم خاصة وأنا في زمن يتميز بغزارة المصطلحات حيث اختلطت المفاهيم وتداخلت فيما بينها.

### 1.1.3.III. مفهوم المعلومة

من الصعب أن نقدم تعريفا واحدا للمعلومة نظرا لتعدد استخداماتها في أكثر من مجال، وسنختص ببعض التعاريف المختصة بمجال التسيير حيث أسهم الباحثون بالعديد من التعاريف منها:

- يعرف MELESE المعلومة على أنها: "كل إشارة، رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية"<sup>20</sup>.

- أما REIX فيعتبر أن المعلومة: "هو كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، ويقلص من حيرتنا"<sup>20</sup>(35).

خ.2. تنطبق هنا مقولة:

"Qui possède l'information possède le pouvoir !"

د.2. "Pour l'être humain c'est tout signal, message ou perception qui a un effet sur son comportement ou son état cognitif"

ذ.2. "L'information est se qui nous apporte une connaissance, qui modifie notre vision du monde, qui réduit notre incertitude"

(35). REIX R., (1995), Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert, Paris, p. 16.

إن التعريفين السابقين يطغى عليهم الطابع العام، فالتعريف الأول أكثر شمولية بينما التعريف الثاني فإنه مرتبط بمتلقي المعلومة. فما يعتبره شخص معلومة قد لا يعتبره شخص آخر بالضرورة معلومة.

- وكما جاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي: "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد"<sup>(36)</sup>.

- وعرفت المعلومة كذلك على أنها: "نتاج تنظيم وتبويب وجدولة البيانات بواسطة النظام، إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم في سهولة ويسر"<sup>(37)</sup>.

فالمعلومات هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة ومنفعة ويمكن تداولها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية.

إن المتمعن في التعاريف السابقة يدرك حتماً أن البيانات تشكل المادة الخام التي يتم تحويلها إلى معلومات. فما هو مدلول البيانات؟

### III.2.1.3. البيانات

البيان أو المعطاة وجمعها بيانات أو معطيات، وهي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها أو أنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، وهي في العادة تسجيل لما هو مرئي، محسوس أو مسموع<sup>(38)</sup>. فالبيان ما هو إلا تمثيل للوقائع على شكل أرقام<sup>2.0</sup>، أحرف الهجاء<sup>2.1</sup>، والرموز<sup>2.2</sup>.

(36). حداد إ. و.، (1988)، قاموس مصطلحات المعلوماتية - فرنسي، إنكليزي، عربي - مكتبة لبنان، ص. 144.

(37). مصطفى ف.، (1993)، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص. 61.

(38). كاريش ص.، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص. 52.

ر.2. عشرة أرقام من نظام العدّ العشري.

ز.2. العربية واللاتينية وغيرهما.

س.2. كالرموز الحسابية وعلامات التنقيط.



فالبيانات هي تلك الحقائق المتفرقة والمشوشة والتي لا يستفاد منها إلا بعد المعالجة، وبمعالجة هذه البيانات نجد أنفسنا نستقبل معلومات صالحة للاستعمال وذات فائدة قادرة على التأثير في الفرد والمؤسسة.

### III.2.3. أنواع ومصادر المعلومات

تختلف المعلومات من حيث تصنيفها لدى فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الأغراض وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات عن السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة وغيرها، وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها.

### III.1.2.3. المعلومات الرسمية

وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي، أو فيلم-بياني<sup>ش.2</sup>، أو معلوماتي، وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي. وتتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في (39):

- الصحافة (العامة والمتخصصة)؛
- الكتب؛
- وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز، المذياع)؛
- بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة؛
- براءات الاختراع؛
- الدراسات؛
- وكل المصادر الشرعية<sup>ص.2</sup>.

### III.2.2.3. المعلومات غير الرسمية

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية، وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد المعالجة المتخصصة لها<sup>(40)</sup>.

ش.2. Filmographique

(39). MARTINET B et MARTI Y M., (1995), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition Organisation, Paris, pp. 30,31.

ص.2. Les sources légales

(40). PATEYRON E., La veille stratégique, op. cit., p. 19.

وقد أفضت الدراسات<sup>20</sup> أن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية<sup>(41)</sup>.

وتتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي<sup>(42)</sup>:

- المنافسون أنفسهم؛
- الموردون والزبائن؛
- البعثات والرحلات الدراسية؛
- المعارض، الندوات، والمؤتمرات؛
- الطلبة والمُتمرنين؛
- المصادر الداخلية للمؤسسة.

كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومة كما قدمته AFNOR<sup>ط20</sup> وهذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وهو على النحو التالي<sup>(43)</sup>:

1. **المعلومة البيضاء (المعلومة العامة):** وهي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها. فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية؛

2. **المعلومة الرمادية (المعلومة الحساسة):** وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها. ويتم الحصول عليها عامة من المصادر غير الرسمية؛

3. **المعلومة السوداء (المعلومة السرية):** وهي المعلومة التي يُنهى عن نشرها، حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي. فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها.

ض.2. التي قام بها كل من: MARTINET B et MARTI Y M.

(41). MARTINET B et MARTI Y M., L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op. cit., p. 30.

(42). Ibid, p. 34.

ط.2. Association Française de NORmalisation

(43). MIRIKELAM F., "Intelligence économique : une pratique à risques ?" in : Maîtrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition Publisud, 1999, p. 87.

إن المؤسسة التي تهتم بالتعرف على منافسيها عن قرب وتهتم بقوة حضورها في السوق من عدمه، تكون تواقفة للحصول على هذه المعلومات وخاصة غير الرسمية منها وهذا عن طريق اليقظة التنافسية. إذ تعتبر تلك المعلومات معلومات استراتيجية<sup>2</sup> يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودتها وعلى القيمة التي تقدمها.

### 3.3.III. قيمة المعلومات وخصائصها

حتى تكون المعلومات ذات قيمة في المؤسسة يجب أن تخضع لعدة متطلبات وأن تتميز بخصائص محددة.

### 1.3.3.III. قيمة المعلومة<sup>2.ع</sup>

تقوم اليقظة التنافسية بتزويد متخذي القرارات بالمؤسسة بالمعلومة ذات قيمة تعود عليها بالفائدة، ويمكن أن نحدد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية<sup>(44)</sup>:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملاءمة وذات جودة + جودة التحليل + النشر والتغذية المرتدة + الأمان.

- إذا لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات، فإنها ستضيع كل شيء. لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها؛

- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات جودة سيئة يجلب للمؤسسة الصخب والتشويش الإعلامي، وهذا ما يستوجب على المؤسسة بالقيام بعمل تحليلي ضخم؛

- إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها؛

2. يرتبط هذا النوع من المعلومات بمستقبل المؤسسة والفرص التي تتاح لها للنمو، وهي تلعب دورا هاما في عملية تكيفها مع تغيرات بيئتها.

La valeur de l'information 2.ع

(44). MARTINET B et MARTI Y M., L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op. cit., p. 15.

- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها؛

وأخيرا، يجب أن تعرف المؤسسة كيف أن تحافظ سريريا على المعلومات خاصة الاستراتيجية منها.

إذا تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا<sup>2</sup> استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج. وتعكس المعلومة أهمية استراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن (45):

- الزيادة في حصصها السوقية؛
- ضمان جودة وأمن منتجاتها؛
- نشر المنتجات الموجودة.

### III.2.3.3. خصائص المعلومة

حتى تكون للمعلومة قيمة وفائدة لمستخدميها يجب أن تتصف ببعض الخصائص المتمثلة في (46):

1. **الدقة:** بمعنى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تتوفر في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فإذا كانت المعلومات تتكون من 1000 بند منها 950 بندا تصف الواقع تماما أي أنها صحيحة تماما ومؤكدة، تكون نسبة الدقة في هذه المعلومات 95%. أما هل تعتبر هذه النسبة مقبولة أم لا فيتوقف ذلك على نوعية المعلومات موضوع البحث؛

2. **التوقيت المناسب:** بمعنى أن إدارة أي مؤسسة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة المعلومات عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها. فالحصول على معلومة دقيقة وفي الوقت المناسب حول المنتجات، التقنيات والأسواق مهم جدا للتقليص من دورة الإنتاج، وهذا ما يؤكد

غ.2. Une ressource informationnelle.

(45). PATRYRON E A., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris, p. 10.

(46). حديد ن., (1995)، أهمية النظام الآلي للمعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص. 88،87.

François JUILLET في قوله: "الوقت المناسب في التصميم وفي الإنتاج يتطلب الوقت المناسب للمعلومة" (47)2. لكن الدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات بحيث تكون سرعة تحصيلها ومعالجتها للمعطيات من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداتها ونفعها؛

3. **التكامل:** بمعنى أن إدارة أي مؤسسة سوف تشعر بالإحباط عندما تتحصل على معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة للتوصل إلى قرارات جيدة، فبنود المعلومات المبعثرة في تقارير منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها سوياً لتحقيق التكامل بينها؛

4. **التركيز:** بمعنى أن محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، وبذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير المفيدة، الأمر الذي يضطر المديرين إلى تضييع الوقت في البحث عما يحتاجونه وقد يجدون صعوبة في ذلك.

لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة وغير متفقة مع الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقاً للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

5. **الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو إلى إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة حاضرة، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهود والمال دون أن يترتب عليها أي نفع يُذكر.

---

ف.2. " le juste à temps de la conception et de la production demande le juste à temps de l'information"

(47). CONFLAND D., "Stratégie d'entreprise et stratégie de veille" in : Transfert d'information et projet d'entreprise, actes du colloque Transinfo 93, édition ADBS, Paris, 1994, p. 58.

### 4.III. اليقظة التنافسية والميزة التنافسية

في ظل التحولات البيئية الجديدة<sup>20ق</sup> التي تعيشها المؤسسة، وإثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عولمة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات منافسة حادة.

كما أصبح استمرار الميزات التنافسية في الأسواق يقل يوما عن يوم، فلكل ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة.

فأكبر تحدي تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة<sup>(48)</sup>.

ومن المهم أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للميزات التي تحققها هذه الأخيرة للمؤسسة، ونظرا لكونها أداة فعالة لتطوير جانب من المزايا التنافسية للمؤسسة.

### 1.4.III. مزايا اليقظة التنافسية للمؤسسة

من أهم المزايا التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر<sup>(49)</sup>:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- التقليص من دورة حياة المنتجات؛
- الزيادة من أثر التآزر أو التعاضد<sup>20ك</sup> في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

ق.2. أنظر المبحث الثالث من الفصل الأول.

(48). <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

(49). <http://www.vigipro.com/fr/30/main30a.htm>

وفي دراسة قدمها Futures Gpoup<sup>2.4</sup>: أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية اليقظة التنافسية تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهذه النسبة في تزايد حسب دراسات المكتب(50).

### 2.4.III. اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل:

- التسير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

---

2. مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره بوسطن (Massachusetts).  
(50). VON HOFFMAN C., (Avril 2000), "Les principes de base de la veille concurrentielle", Management, N° 62, Prisma presse, Paris, p. 123.

## خلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمراريتها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة.

إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة تبيان ماهية اليقظة بشكل عام واليقظة التنافسية بشكل خاص وأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرا مهما للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة باللاستقرار وعدم التأكد.

ومن جملة ما تسمح اليقظة التنافسية به للمؤسسة:

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها؛
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها؛
- التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين والسوق الذي ينشطون فيه وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن إعتبار اليقظة التنافسية على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالمنافسين الحاليين والمحتملين، وتحليل تلك المعلومات لغرض إستغلالها في اتخاذ القرارات.

وبالمقابل فاليقظة التنافسية تتطلب تنظيما محددًا يتمثل في:

- منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات، معالجتها، ونشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب؛



- فريق عمل متخصص يبرز فيه المُنَيِّظ كعنصر أساسي في المجموعة والذي يتطلب منه أن يكون فضولي، يحسن البحث عن المعلومة والتعامل معها واحترامه للقانون بابتعاده عن كل ما هو غير مباح لتحقيق عمله؛

- موارد مادية متمثلة في تكنولوجيا الإنترنت؛

- موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة المساعدة على العمل وفي المعلومات المناسبة.

كما استنتجنا أن المؤسسة التي تهتم بحسن أدائها تدرك جيدا أن المعلومة تشكل موردا حيويا وأساسيا في عمل اليقظة التنافسية والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل لمتخذ القرار بالخصائص المطلوبة. لنتمكن اليقظة التنافسية بعدها من تحقيق أهدافها والتي من أهمها تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

والسؤال الذي يطرح الآن، هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مستعدة لتبني فكرة "ثقافة اليقظة" لمواجهة المنافسة الدولية أو المحلية على الأقل؟، أو بالأحرى هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مدركة بالدور التي تلعبه اليقظة التنافسية؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي.