

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص: علوم التسيير

\*\*\*\*\*

## الموضوع

**أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات  
التعامل مع التغيير**

إشراف الأستاذ الدكتور: بن بوزيان محمد

الطالب: كرومي سعيد

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان	السيد : جناس مصطفى
مقررا	أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان	السيد : بن بوزيان محمد
مناقشا	أستاذ التعليم العالي - جامعة تلمسان	السيد : حساين أمال
مناقشا	أستاذ التعليم العالي - جامعة سعيدة	السيد : بن حميدة محمد
مناقشا	أستاذ التعليم العالي - جامعة سعيدة	السيد: زقاي دياب
مناقشا	أستاذ محاضر - جامعة سيدي بلعباس	السيد : سحنون سمير

السنة الجامعية: 2017/2016

## إهداء:

أهدي هذا العمل لمتواضع إلى:

أمي الغالية متمنيا لها طول العمر والصحة، وروح أبي الطاهرة رحمه الله.

زوجتي العزيزة ورفيقة دربي، التي كانت سنداً في إعداد هذه الرسالة.

إلى إخوتي الأعزاء، وأبناء إخوتي: عبد النور، إبراهيم، رباب، ماريما، جمانة، عبد الطعز، أسيا.

## شكر وعرفان:

الحمد والشكر لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، فلولاه ما تم هذا العمل المتواضع.

ثم الشكر الجزيل إلى أستاذي الذي أقدره وأحترمه كثيرا، المشرف على إعداد هذا العمل:

**الأستاذ الدكتور: بن بوزيان محمد**

كما أشكر الصديق العزيز الأستاذ: مازري عبد الحفيظ على دعمه المادي والمعنوي الكبير.

جزيل الشكر موجه كذلك للأستاذ: معلاش عبد الرزاق على مجهوداته الكبيرة

الشكر موصول كذلك إلى كل عمال مؤسسة كوندور الجزائرية على المساعدة.

## الفهرس العام

VIII- I	الفهرس العام
XI -IX	قائمة الأشكال
XIII-XII	قائمة الجداول
أ- ذ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة.
2	المبحث الأول: مدخل إلى استراتيجية المنظمة؛
2	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
2	1. تعريف الاستراتيجية
5	2. تطور مفهوم الاستراتيجية
7	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
7	1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي
10	2. خصائص التخطيط الاستراتيجي الناجح
11	3. أهمية التخطيط الاستراتيجي
12	4. مزلق وشراك التخطيط الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: نماذج الصياغة والتخطيط الاستراتيجي.
14	1. النماذج الكبرى للصياغة الاستراتيجية
18	2. مدارس الصياغة والتخطيط الاستراتيجي (حسب هنري مستيرغ وزملائه)
21	المبحث الثاني: تحديد الإتجاه الإستراتيجي
21	المطلب الأول: رؤية المنظمة
21	1. تعريف الرؤية الاستراتيجية للمنظمة

23	2. أهمية الرؤية الاستراتيجية
24	3. خصائص الرؤية الفعالة
25	4. عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية
27	1. مفهوم رسالة المنظمة
29	2. أهمية رسالة المنظمة
30	3. صياغة وإعداد رسالة المنظمة
31	4. خصائص الرسالة الفعالة
32	المطلب الثالث: الأهداف والغايات الاستراتيجية
32	1. تعريف الأهداف والغايات
33	2. أهمية الغايات والأهداف
33	3. سمات الأهداف الاستراتيجية الفاعلة
35	المبحث الثالث: التحليل والاختيار الاستراتيجي
35	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)
35	1. متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة
37	2. متغيرات البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة
39	3. أهمية تحليل البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية
40	4. خطوات تحليل البيئة الخارجية: (تحديد الفرص والتهديدات)
42	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: (القوة والضعف)
43	1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية
43	2. أهمية تحليل البيئة الداخلية
44	3. متغيرات البيئة الداخلية

47	4. أدوات تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)
50	المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي
51	1. البدائل الاستراتيجية
55	2. إتجاهات إتخاذ الخيار الإستراتيجي
57	3. بعض أدوات الاختيار الاستراتيجي
63	خلاصة الفصل الأول
64	الفصل الثاني: التغيير والاضطراب البيئي عامل مؤثر في الإستراتيجية
65	المبحث الأول: التغيير والاضطراب البيئي والخيارات الإستراتيجية؛
65	المطلب الأول: ملامح الاضطراب البيئي والحاجة إلى مسيرته
65	1. تعريف بيئة المنظمة
66	2. أهم النظريات المفسرة لتأثير البيئة على المنظمة
71	3. خصائص البيئة الحالية
77	المطلب الثاني: عدم التأكد البيئي
77	1. مفهوم عدم التأكد البيئي
78	2. مداخل عدم التأكد البيئي
79	3. مستويات عدم التأكد البيئي
82	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية في مواجهة التغيير البيئي
83	1. نظرة إلى مداخل علاقة المنظمة ببيئتها
83	2. أهم الخيارات الإستراتيجية الحديثة للتعامل مع التغيير
90	المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي قاعدة للإدارة الإستراتيجية؛
90	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي
90	1. تعريف التفكير الاستراتيجي

92	2. خصائص ومميزات التفكير الاستراتيجي
95	3. أهمية التفكير الاستراتيجي
97	المطلب الثاني: مداخل وعناصر التفكير الاستراتيجي
97	1. مداخل التفكير الاستراتيجي
99	2. عناصر التفكير الاستراتيجي
100	3. عمليات التفكير الاستراتيجي
101	المطلب الثالث: القيادة الإدارية و التفكير الاستراتيجي
101	1. مفهوم القائد الاستراتيجي
102	2. أنماط التفكير الاستراتيجي
104	3. التفكير بالسيناريو وسيلة للتفكير الاستراتيجي
104	4. معوقات التفكير الاستراتيجي
106	المبحث الثالث: المرونة والبقاء الاستراتيجي؛
106	المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية
106	1. تعريف المرونة الإستراتيجية
109	المطلب الثاني: أهمية ومعوقات المرونة الإستراتيجية
110	1. أهمية المرونة الإستراتيجية
111	2. معوقات المرونة الإستراتيجية
112	المطلب الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية
116	خلاصة الفصل الثاني
117	الفصل الثالث: الترصد الإستراتيجي للمعلومات وسيلة لتحقيق المرونة والاستجابة الإستراتيجية
118	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الترصد الإستراتيجي للمعلومات؛
118	المطلب الأول: تعريف الترصد الإستراتيجي للمعلومات وتطوره التاريخي

118	1. تعريف التردد الإستراتيجي للمعلومات
125	2. الإطار التاريخي للتردد المعلوماتي
126	المطلب الثاني: تحليل معلومات التردد الإستراتيجي للمعلومات
127	1. معلومات التردد الإستراتيجي للمعلومات
133	2. علاقة التردد الإستراتيجي للمعلومات بالإدارة الإستراتيجية
134	3. التردد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي
136	المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات التردد الإستراتيجي للمعلومات
137	1. متطلبات التردد الإستراتيجي للمعلومات
141	2. أهمية التردد الإستراتيجي للمعلومات
143	3. مكانة نظام التردد الإستراتيجي للمعلومات في الهيكل التنظيمي
145	المبحث الثاني: أنواع التردد الإستراتيجي للمعلومات؛
145	المطلب الأول: التردد التكنولوجي
145	1. تعريف التردد التكنولوجي
147	2. دورة حياة التكنولوجيا
149	3. أهمية التردد التكنولوجي
150	المطلب الثاني: التردد التنافسي والتجاري
151	1. التردد التنافسي
154	2. التردد التجاري
155	المطلب الثالث: أنواع أخرى من التردد الإستراتيجي للمعلومات
155	1. التردد الاجتماعي
156	2. التردد على الموارد البشرية
157	3. التردد القانوني



158	المبحث الثالث: مراحل الترصد الإستراتيجي للمعلومات؛
158	المطلب الأول: البحث عن المعلومات
158	1. الاستهداف
162	2. تعقب وجمع معلومات اليقظة
167	المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات
167	1. صعود المعلومات
167	2. انتقاء المعلومات
169	3. معالجة وتحليل المعلومات
172	4. تخزين المعلومات
173	المطلب الثالث: استعمال المعلومات
173	1. نشر المعلومات
175	2. تنشيط الترصد الإستراتيجي للمعلومات
177	خلاصة الفصل الثالث
182	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة "كوندور" الجزائرية
183	المبحث الأول: موقع الجزائر بالنسبة للدول الكبرى في مجال الترصد الإستراتيجي للمعلومات؛
183	المطلب الأول: الترصد الإستراتيجي للمعلومات في الدول الكبرى
183	1. اليابان
185	2. الولايات المتحدة الأمريكية
186	3. ألمانيا
186	4. بريطانيا
186	5. الصين
188	6. فرنسا

190	المطلب الثاني: اهتمام الجزائر بالترصد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي
190	1. مؤشرات اهتمام الجزائر بالترصد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي
196	المبحث الثاني: لمحة حول مؤسسة "كوندور"؛
196	المطلب الأول: تقديم مؤسسة "كوندور"
198	1. تطور مؤسسة "كوندور"
198	2. رؤية ورسالة مؤسسة "كوندور"
199	3. أهداف مؤسسة "كوندور"
200	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"
203	1. الآفاق المستقبلية للمؤسسة "كوندور"
203	المطلب الثالث: تحليل نشاط وبيئة المؤسسة
203	1. تطور رقم أعمال المؤسسة
205	2. تطور إنتاج المؤسسة:
206	3. تطور الحصة السوقية للمؤسسة
207	4. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة
208	5. البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور
211	6. استراتيجيات المؤسسة
214	المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية؛
214	المطلب الأول: الاطار العام للدراسة الميدانية
214	1. معلومات الدراسة
214	2. نموذج الدراسة
216	3. فرضيات الدراسة

216	4. أهداف ومجتمع الدراسة
217	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
217	1. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية
217	2. الأدوات الغير إحصائية
219	3. الأدوات الإحصائية لتحليل الإستبيان
220	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
220	1. الصدق
220	2. ثبات الاستبيان
220	3. وصف أفراد عينة الدراسة
222	4. تحليل متغيرات الدراسة
227	5. تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة
228	6. إختبار فرضيات الدراسة (تحليل الإنحدار المتعدد)
234	خلاصة الفصل الرابع
237	الخاتمة العامة
243	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	عملية التخطيط الإستراتيجي.	01
26	نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين عناصر الاتجاه الاستراتيجي	02
29	مضمون وعناصر الرسالة	03
34	خصائص الأهداف الجيدة.	04
49	نموذج سلسلة القيمة.	05
53	مصنوفة أنسوف للتنوع	06
57	نموذج تحليلي للعلاقات بين العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي.	07
58	مصنوفة (BCG).	08
60	مصنوفة ماكنزي: (GE) (إشارات المرور).	09
61	الفجوة الإستراتيجية	10
68	المنظمة كنظام مفتوح.	11
79	مستويات عدم التأكد البيئي تبعا لنوع البيئة.	12
80	مستويات عدم التأكد البيئي وفقا لدرجة الاستقرار والتعقيد.	13
82	كيفية استخدام المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي.	14
84	التخطيط الاستراتيجي (الإستراتيجية المقصودة)	15
85	الإستراتيجية المنبثقة (الطارئة)	16
86	المبادرة الداخلية	17
87	النية الإستراتيجية	18
87	علاقة " درجة التفهم " مع " مستويات الاضطراب "	19

88	موقع الخيارات الإستراتيجية وفقا لمتغيري الفهم والاضطراب	20
93	الرؤية في التفكير الاستراتيجي	21
96	أهمية التفكير الاستراتيجي	22
100	عناصر التفكير الاستراتيجي	23
101	حلقة التفكير الاستراتيجي	24
114	الأنماط الأربعة للمرونة الإستراتيجية.	25
128	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها.	26
129	نموذج الإشارات الضعيفة.	27
134	علاقة الترصّد الإستراتيجي للمعلومات بالإدارة الإستراتيجية	28
136	الإطار التصوري للذكاء الاقتصادي.	29
138	ممثلو الترصّد الإستراتيجي للمعلومات.	30
144	مكانة الترصّد في هيكل المنظمة.	31
148	مراحل دورة حياة التكنولوجيا.	32
148	تتابع التكنولوجيات.	33
150	أهمية الترصّد التكنولوجي في إعداد القرارات المستقبلية.	34
151	الترصّد الإستراتيجي للمعلومات مجتمعة في نموذج " مايكل بورتير Michael Porter "	35
165	نموذج لبطاقة القراءة (fiche de lecture)	36
166	نموذج بطاقة الرصد (fiche de captage).	37
166	عمل المتعقب والتغذية العكسية الملازمة.	38

171	مثال عن " الرقعة أو اللغز Puzzle "	39
174	نموذج تنظيم النشر من المخزن.	40
174	نموذج تدفق المعلومات والمعارف.	41
176	مراحل الترصّد الإستراتيجي للمعلومات.	42
202	الميكال التنظيمي لمؤسسة "كوندور"	43
215	نموذج الدراسة المقترح	44
228	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي للبواقي	45
229	الشكل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي	46
229	انتشار للبواقي مع القيم المتوقعة	47

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
17	ملخص النماذج الاستراتيجية	01
20	المدارس الفكرية للاستراتيجية.	02
28	عناصر رسالة المنظمة	03
40	معلومات البيئة الخارجية.	04
42	تحليل عناصر البيئة الخارجية	05
95	الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتشغيلي.	06
123	مصطلحات التردد الإستراتيجي للمعلومات.	07
126	أهم مراحل تطور التردد الإستراتيجي للمعلومات.	08
135	من التوثيق إلى الذكاء الاقتصادي.	09
161	نموذج الهدف (الجدول ذو المدخلين cartographie)	10
189	مقارنة أنظمة الذكاء الاقتصادي في أهم الدول الكبرى.	11
204	تطور رقم الأعمال لمؤسسة "كوندور" (دج)	12
205	تطور الإنتاج في المؤسسة خلال الوحدة: وحدة منتجة.	13
206	تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة "كوندور"	14
208	الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور.	15
210	المؤسسات المنافسة في القطاع لمؤسسة "كوندور"	16
220	تحليل الثبات بواسطة إختبار "ألفا كرونباخ"	17
221	خصائص أفراد عينة الدراسة	18
223	مستوى التنظيم والإستهداف لعملية التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور"	19

224	مستوى المشاركة والإرادة الطوعية لعملية الت رصد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور"	20
225	مستوى الاستشراف والإستباقية لعملية الت رصد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور"	21
226	مستوى رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور"	22
227	علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقلة، وبينها وبين المتغير التابع وفق معامل الارتباط "بيرسون" "Pearson"	23
230	معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance)	24
231	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول المعاملات)	25
233	نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور	26



# المقدمة العامة

---

## المقدمة العامة:

مع عولمة الاقتصاد وما يصاحبها من فتح للأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي السريع أين تحول العالم إلى قرية صغيرة، أصبحت المنظمات تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من عدم التأكد والاضطراب والتغير السريع في بيئة الأعمال، وأضحت فيه المعلومات التي تخص محيط المنظمة الخارجي أو الداخلي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جدا، الأمر الذي أثر على أداء منظمات الأعمال وأضعف من قدراتها التسييرية.

وإزاء ثورة المعلومات هذه والاتصالات التي يشهدها العالم، لم يعد هناك بد من التحرك الجاد لمواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية، ذلك أن بناء ورسم إستراتيجية ما يعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها.

إن أساليب الأمس في التفكير والإدارة لم تعد ملائمة تمامًا لتحديات المستقبل، وهي الآن آخذة في الانحيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة. وقد أصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وأضحى هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

فالتفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية. وأضحى من الضروري الأخذ في الاعتبار المبدأ القائل " أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي".

لقد صاحب الثورة التكنولوجية خلق أشكال جديدة من التعاملات وخلق أنماط جديدة للتعامل مع القضايا والموضوعات الأساسية في جميع نواحي المجتمع والتي تتطلب متابعة دقيقة، وفي الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة تعتبر كمورد أساسي للمنظمة ومصدر غنى وتميز وتفوق لها، بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة ما يدور في محيط المنظمة وبيئتها وما يستجد من أحداث.

إن هذا كله يفرض على المنظمة - وإنطلاقا من التفكير الإستراتيجي - أن تتميز بالمرونة الإستراتيجية والقدرة على صياغة ورسم إستراتيجياتها بشكل يتعامل مع التغير السريع والغير مؤكد في بيئة الأعمال، والإستفادة من

الفرص التي يمكن أن تتاح أمامها وتفادي الأخطار المحتملة، والقدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بشكل مرن وسريع قادر على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، وهذا إنطلاقاً من تصور واستشرافٍ واعٍ للمستقبل البعيد.

لقد أبرزت الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن المنظمات عبارة عن أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية، أم تشريعية أم سياسية. كما أن المنظمات مطالبة بالتأقلم مع التشريعات الحكومية ومتطلبات الزبائن ومشاريع المنافس. في المقابل يمكن للمنظمة أن تؤثر في محيطها وتكون لها الريادة والمبادأة في العديد من المشاريع الإبداعية. والترصد الإستراتيجي لمعلومات البيئة الخارجية هو إحدى الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات على تحقيق الريادة والمبادأة.

إن الترصد الإستراتيجي لمعلومات البيئة الخارجية للمنظمة من أساليب علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن وموردين وتكنولوجيا ومنافسة،... الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صياغة إستراتيجيات المنظمة في مواجهتها للتغيير الخارجي.

ويعتبر الترصد الإستراتيجي للمعلومات من طرق ضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس. ويقصد به ذلك المسار المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المنظمة من الإصغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

والجزائر كما هو معروف تسعى إلى الانفتاح أكثر فأكثر على الاقتصاد العالمي والدخول في حِصَم هذا المعترك الاقتصادي، وبالتالي فإن مؤسساتها على وشك مواجهة قوى تنافسية متعددة تتكون من المنافسين والموردين والسلطات العمومية ومراكز الضغط والحكومات والزبائن،... لذا فإنها بحاجة إلى نظام يمكنها من معرفة كافة التحركات والمعلومات عن هذه القوى التنافسية كي تستطيع بناء الإستراتيجيات الفعالة واللازمة لمواجهة هذه التهديدات وكذا اقتناص الفرص السانحة لها من أجل البقاء والاستمرارية، الأمر الذي يكسبها طابع المرونة. وهذا لن يكون إلا بإرساء نظام للترصد الإستراتيجي (أو اليقظة الإستراتيجية).

## الإشكالية:

بناءً على ما تقدم، يأتي هذا البحث كمحاولة للإجابة على السؤال الذي يطرح نفسه ويُكون الإشكالية

الآتية:

ما مدى التأثير الذي يمكن أن يحدثه ترصد وتحصيل معلومات البيئة الخارجية في صياغة ورسم الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التغيير البيئي وتحقيق المرونة الإستراتيجية؟.

ويمكن صياغة هذه الإشكالية في شكل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي القاعدة النظرية التي تتبعها المنظمة في رسم وصياغة إستراتيجياتها المختلفة؟؛
- ما هي أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن من خلالها مواجهة التغيير وعدم التأكد البيئي بالنسبة لمنظمات الأعمال؟.
- كيف يمكن أن يساهم ويساعد التفكير الإستراتيجي قادة المنظمات في التعامل السليم مع التغيير والإضطراب في بيئة الأعمال وتحقيق المرونة الإستراتيجية؟.
- ما هو التردد الإستراتيجي للمعلومات؟، وما هي المراحل والخطوات التي يتبعها من أجل الاستفادة من المعلومات المجمعة في تغذية التفكير الإستراتيجي ورسم أو إختيار الإستراتيجيات المناسبة؟؛

## الفرضيات:

كإجابة مبدئية على إشكالية هذا البحث، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- إن صياغة ورسم إستراتيجيات المنظمات هي عمليات تخضع لمراحل وخطوات علمية، وفق أسس منهجية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتحولات البيئية المختلفة، التي يجب إحترامها، وهي ليست وصفات سحرية صالحة لكل مكان وزمان يمكن لأي منظمة مهما كانت طبيعتها أن تتبناها وتنجي ثمارها؛
- يمثل التفكير الإستراتيجي لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، والطريق الأكثر إبداعاً في كيفية التعامل مع مستقبل المنظمة وتحقيق المرونة الإستراتيجية والتي هي إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة والذكية، أين تتجاوب فيها جميع أبعاد المنظمة بشكل فعال يضع المنظمة في موقف يمكنها من التكيف والاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة والتي ستحصل في بيئة عملها؛

- تعتبر المعلومات التي تخص بيئة المنظمة عاملا أساسيا في التكيف وتخفيض حالة عدم التأكد، فهي وسيلة هامة لتغذية التفكير الإستراتيجي، وبالتالي تحسين وتفعيل عملية صياغة ورسم الإستراتيجيات؛ والترصد الإستراتيجي للمعلومات الخارجية هو ذلك النظام المعلوماتي الذي يعمل على تحصيل معلومات البيئة الخارجية، بشكل ديناميكي وإستشراقي، مفتوح على بيئة المنظمة الخارجية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الترصد الإستراتيجي للمعلومات في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة "كوندور".

### أسباب إختيار الموضوع:

يمكن القول أن الأسباب والدوافع التي كانت وراء إختيار هذا الموضوع يمكن إرجاعها إلى أن التحولات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل، والتي تفرض على المؤسسات أن تكون على دراية بكل ما يحدث حولها، بل يجب أن تتنبأ لما سيحدث مستقبلا وإلا سيكون مصيرها الزوال. والجزائر في مرحلة الدخول إلى هذا المعترك من خلال محاولة الانفتاح على الخارج، وبذلك فإن مؤسساتها ستواجه منافسة قوية من المؤسسات الأجنبية، وهذا يستدعي منها الآن قبل غد بأن تتمتع بالقدرة على رصد مختلف معلومات المحيط الخارجي واستشعار الأحداث المستقبلية، حتى تكون لديها يد السبق عن منافسيها وبهذا تضمن بقاها واستمراريتها، وهو ما يمكن أن تحصل عليه عن طريق الترصد الإستراتيجي لمعلومات البيئة الخارجية. ومنه فإن معرفة واقع تطبيق وتبني مثل هذه المفاهيم الحديثة في مؤسساتنا الجزائرية كان من أسباب إختيار هذا الموضوع.

من الأسباب الأخرى لإختيار الموضوع، الإستمرار في البحث في موضوع اليقظة الإستراتيجية الذي كان موضوع مذكرة الماجيستير ومحاولة توسيع آفاق البحث فيه.

من الأسباب والدوافع أيضا هو محاولة الخروج من دوامة الموضوعات القديمة والمتكررة من جهة، ومن جهة أخرى إلى الميول لمواضيع التسيير الإستراتيجي والنظرة الإستراتيجية.

رغم التحول نحو الإهتمام بموضوع الترصد الإستراتيجي في المجال الأكاديمي، من خلال التدريس والبحوث، إلا أنه لا تزال الدراسات والمؤلفات فيه قليلة على المستوى المحلي، خاصة باللغة العربية. وهذا أحد الأسباب كذلك للخوض في هذا الموضوع.

## أهمية الدراسة:

قد تتقاطع كثيرا أسباب إختيار الموضوع مع أهمية الدراسة، حيث أن أهمية الموضوع في حد ذاته كان سببا في إختياره للدراسة. ويمكن التعرض لبعض النقاط التي تمثل أهمية هذا البحث كالآتي:

- التطرق إلى مفهوم " التردد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية" بصفته من المفاهيم الحديثة التي يغيب تعريفها ومفهومها عن الكثير من القراء؛
- محاولة المساهمة في إثراء المكتبة الوطنية بالبحوث التي تتعرض إلى مفهوم " التردد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية" وكذا "التفكير الإستراتيجي" والمرونة الإستراتيجية" والتي تعتبر قليلة كما تم الإشارة إليه سابقا؛
- محاولة تبصير المؤسسات الجزائرية بأهمية استخدام " التردد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية" كوسيلة ضرورية في عصر العولمة والسرعة والمعلومة من أجل أن تكون إستراتيجياتها أكثر فعالية في مواجهة التغيرات الخارجية، ومعرفة ما يدور حولها من أجل البقاء والاستمرارية في السوق.

## أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي يرمي إليها هذا البحث الوصول إلى:

- التعريف بمدى التأثير الذي يمارسه محيط المنظمة على نشاطها وتنافسيتها وقراراتها، من خلال التطرق إلى النظريات التي خاضت في هذا المجال. والتعريف بالتطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وكذا بروز أهمية ومكانة المعلومات، خاصة مع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة؛
- معرفة مدى وعي إطارات المؤسسات الجزائرية ( مؤسسة كوندور كنموذج) بالتردد الإستراتيجي للمعلومات والتفكير الإستراتيجي والمرونة الإستراتيجية؛
- إيجاد أثر " التردد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية" وذلك من خلال أبعادها الثلاثة (التنظيم والاستهداف؛ المشاركة والإرادة الطوعية؛ الاستشراف والإستباقية) في رسم وصياغة إستراتيجيات المنظمة، وتحقيق المرونة الإستراتيجية؛

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في مايلي:

- الحدود المكانية: فقد تم إختيار مؤسسة "كوندور" من بين المؤسسات الجزائرية التي أخذ نجمها يشع في سماء المنافسة في هذا القطاع، وأصبحت تحتل لنفسها مكانة في السوق المحلية وتطمع كذلك للسوق الخارجية. لهذا السبب تم اختيارها لتكون نموذج للدراسة الميدانية ومعرفة مدى ممارسة الترصّد الإستراتيجي للمعلومات وأثر ذلك على الصياغة الإستراتيجية أو المرونة الإستراتيجية في مقابلة التغيير البيئي.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهر أفريل وجويلية 2016. حيث تمت بعض الزيارات للمؤسسة، إلا أن العمل تأسس بشكل كبير على الإستبيان الموجه للإطارات العليا في المؤسسة.

## منهج الدراسة:

من أجل إثبات أو نفي فرضيات البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أن طبيعة البحث تفرض هذا المنهج، حيث أن الهدف من البحث هو معرفة مدى أهمية وتأثير ترصد معلومات البيئة الخارجية في صياغة ورسم الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التغيير والإضطراب البيئي. فالمنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة ظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. هذا ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

وقد تم في هذا الصدد تقسيم البحث إلى أربعة فصول مترابطة ومتسلسلة، كل فصل يمهد للفصل الآخر، يمكن

عرضها كالاتي:

**الفصل الأول:** وهو بعنوان "صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة"، والذي يتم من خلاله التعرض لأهم المفاهيم حول الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، بداية من التعاريف المختلفة مروراً بأهم المدارس والنماذج الفكرية المفسرة للصياغة والتخطيط الإستراتيجي، وصولاً إلى الصياغة الإستراتيجية التي تضم تحديد الإتجاه الإستراتيجي والتحليل والإختيار الإستراتيجي.

**الفصل الثاني:** وهو بعنوان " التغيير والاضطراب البيئي عامل مؤثر في الإستراتيجية"، والذي يتناول أهم ملامح الإضطراب البيئي وأهم الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمنظمات إتباعها في مواجهة هذا الإضطراب البيئي، وكذا التعريف بأهمية التفكير الإستراتيجي كقاعدة للإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ثم الإشارة إلى المرونة والبقاء الإستراتيجي.

**الفصل الثالث:** بعنوان " التردد الإستراتيجي للمعلومات وسيلة لتحقيق المرونة والاستجابة الإستراتيجية"، ومن خلال هذا الفصل يتم التعريف بمفهوم التردد الإستراتيجي للمعلومات، بحيث يتم استعراض الإطار التاريخي للتردد وعلاقته بالمفاهيم الأخرى، منفعة التردد، متطلبات التردد، أنواع التردد الإستراتيجي للمعلومات، ويختتم الفصل بالتفصيل في مراحل التردد الإستراتيجي للمعلومات؛

**الفصل الرابع:** بعنوان " دراسة حالة مؤسسة "كوندور" الجزائرية"، حيث يحاول من خلاله الباحث الإشارة إلى موقع الجزائر مقارنة بالدول المتقدمة في مجال التردد الإستراتيجي للمعلومات، ثم التعرض لنظرة شاملة حول مؤسسة "كوندور" كنموذج للدراسة، بعد ذلك عرض طريقة وتحليل ونتائج الدراسة الميدانية.

وللوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث يتم الاستعانة بالأدوات والمصادر المختلفة كالمراجع ومصادر المعلومات المتمثلة في الكتب المتعلقة بالموضوع، المقالات والمجلات المنشورة، الملتقيات، وشبكة الأنترنت، الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، التحليل والتعليق على الجداول والأشكال المختلفة.

#### الدراسات السابقة:

- رسالة الحصول على شهادة الماجستير المقدمة من طرف الطالب "عليوات رفيق" بعنوان " إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005. وقد حاول الطالب من خلالها تقديم نموذج لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة "موبيليس" من أجل زيادة قدرتها التنافسية؛
- رسالة الحصول على شهادة الماجستير المقدمة من طرف الطالبة "نحاسية رتيبة" بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003. غير أنها اقتصرت على إحدى أنواع أو مجالات اليقظة الإستراتيجية. وقد قامت



بدراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية وكانت النتائج هي عدم تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بهذه المؤسسة ونقص الوعي لدى المسؤولين بهذا المفهوم؛

- رسالة الحصول على شهادة الماجستير المقدمة من طرف الطالبة "عمور سهيلة" تحت عنوان "الترصد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005. ومن خلالها حاولت الطالبة توجيه استبيان لعينة من المؤسسات الجزائرية. وكانت النتائج غياب مفهوم اليقظة الإستراتيجية لدى الأغلبية العظمى من هذه المؤسسات، إلا بعض المؤسسات الكبيرة التي بدأت تحس بأهمية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية مثل "سونالغاز" و"سوناطراك".

- دراسة سعاد حرب قاسم : بعنوان : أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير بالجامعة الإسلامية، فلسطين، .وهدفت إلى إعطاء مقترحات لتطوير مفهوم وأثر الذكاء الاستراتيجي على المؤسسة بما يساهم في تعزيزها لدى المدراء العاملين بالأونروا بما يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتمت الدراسة على 49 مدير موزعين على سبع مستويات إدارية، وكانت النتائج تتمتع مدراء الأونروا بمستويات عالية من الذكاء الإستراتيجي وأن هناك علاقة بين عناصره وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث "كرومي سعيد" بعنوان: " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2009، وحاول الباحث في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية و قام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس وحيزي ونجمة، وتوصل من خلال دراسته أنه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي؛

- رسالة الدكتوراه للباحث "فالتة اليمين"، بعنوان " اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، جامعة بسكرة، 2012، أجرى الباحث دراسة ميدانية للوقوف على بعض ملامح بيئة عينة من المؤسسات الجزائرية، وقياس قدرة متخذي القرارات على اكتشاف الإشارات الضعيفة، واعتمد في ذلك على توزيع أستبيان، وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS ، وقد خلصت الدراسة أن معلومات

اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في هذه المؤسسات لم تحظ بالأهمية الكبرى، حيث تعتبر مجرد إيماءات ولا تظهر كل التفاصيل، وقد لا تخلو من الأخطاء، كما دلت الدراسة أنه كلما زادت درجة موثوقية متخذ القرار بمعلومات اليقظة الإستراتيجية، أدى ذلك إلى زيادة درجة اهتمامه بأهمية البعد والدور الإستراتيجي لهذه المعلومات.

- دراسة "عبد الوهاب أحمد علي جندب"، بعنوان " أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة حالة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية باليمن، 2013، وقد أستخدمت لهذا الغرض إستبانة موجهة إلى القيادات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي.

هذه عينة من الدراسات السابقة حول موضوع التردد الإستراتيجي للمعلومات (أو اليقظة الإستراتيجية)، حيث أن كل دارس قد تناول الموضوع من وجهة خاصة، فهناك من نظر إلى أهمية التردد أو اليقظة بالنسبة إلى المنظمة، وهناك من تناول أهمية المعلومات الإستراتيجية في تحسين الاداء، وهناك من نظر إلى دور التردد أو اليقظة في تنافسية المنظمة... الخ، أما موضوع دراستنا فهو محاولة معرفة الأثر الذي يمكن أن يحققه التردد الإستراتيجي للمعلومات من خلال استشعار التحركات الآنية والمستقبلية التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة على قدرتها في صياغة إستراتيجيات قادرة على التعامل مع التغيير البيئي وتحقيق المرونة الإستراتيجية.

## الفصل الأول:

صياغة ورسم إستراتيجية

المنظمة

## الفصل الأول: صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة.

إن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان، وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية أهم أهداف أي منظمة أعمال، فلا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد توجهات المنظمة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛ من هنا فإنه لا بد على منظمات الأعمال السعي إلى تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغير، وتحقيق تفاعل المنظمة مع بيئتها بشكل يمكنها من إستغلال الفرص وتلافي المخاطر الممكنة.

وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها تساعد على توظيف إمكانيات وقدرات المنظمة في تكيفها مع البيئة الخارجية.

وقد تطور مفهوم الإستراتيجية مع تطور المنظمات والأفكار والمفاهيم حتى وصل لما هو عليه الآن، وفي ظل هذا التطور فقد مرت الإستراتيجية بمجموعة من المدارس الفكرية التي حاولت تقديم وجهات نظر وأبعاد مختلفة للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية بشكل عام، وقد كان لهذا الإختلاف في وجهات النظر إضافات كبيرة لتطور هذا المفهوم.

وتعتبر عملية صياغة وإعداد الإستراتيجية أول وأهم مراحل الإدارة الإستراتيجية؛ ورغم الإختلاف في وجهات النظر حول الصياغة الإستراتيجية، إلا أن معظم الباحثين في هذا المجال يرون أن الصياغة الإستراتيجية تتكون من: تحديد الإتجاه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، ثم الاختيار الإستراتيجي؛ من هنا فإن المعنى الدقيق لصياغة الاستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء استراتيجيات المنظمة، وهذا يتضمن تقييم الاستراتيجيات الحالية وتقييم لوضع المنظمة وبيئتها بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة أيضا قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية. وضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الاستراتيجية قد تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعملي للخيارات وتطوير الخطط اللازمة وتنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة.

## المبحث الأول: مدخل إلى استراتيجية المنظمة؛

إن مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم التي تطورت مع تطور المنظمات والأفكار والمفاهيم حتى وصل لما هو عليه الآن، وقد صاحب هذا التطور لمفهوم الإستراتيجية التنقل بين مجموعة من المدارس الفكرية التي حاولت تقاسم وجهات نظر وأبعاد مختلفة للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية بشكل عام، الأمر الذي قدم إضافات كبيرة وساهم في تطور مفهوم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال إلى الشكل الذي هي عليه الآن.

### المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.

إن الشراء النظري المميز للفكر الاستراتيجي جعل مفهوم الإستراتيجية من أكثر المصطلحات التسييرية صعوبة وتشعبا من حيث المعاني، إذ أن تشعب مناهل الرواد واختلاف معالجاتهم للممارسة الإستراتيجية في الواقع جعلها الإستراتيجية تحتل صدارة المصطلحات في موضوع الضبط المفهومي وتشهد تعاريف كثيرة موافقة لمراحل تطور التفكير الاستراتيجي ومذاهب مفكره.

### 1. تعريف الاستراتيجية:

للاستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، ويتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة "الاستراتيجية" بأنها: "خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل".<sup>1</sup>

وترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية، والتي تعني "كيفية قيادة الجنرال للحرب".<sup>2</sup> فهي مفهوم ارتبط بالمهام العسكرية ويتصف القائد الاستراتيجي (الجنرال) بثلاث صفات هي:

- يتصرف بصورة حازمة إذ يختار الطريق الأنسب لتحقيق الميزة أي أنه يوظف العقل الاستراتيجي ذو الأبعاد المتعددة؛

- يتصرف ويعلم أنه ليس في فراغ ويمارس أدوار متعددة (تحفيز الجند، التفاوض مع العدو... الخ)؛

- يمتلك حسا عميقا بالزمن فهو يدرس خططه وتحركاته بعمق وينفذها في الأوقات المناسبة.

وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس "ويبستر" "webster" على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية"<sup>3</sup>، كما يعرفها قاموس "فرانكلين" "Franklin" بأنها: "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق لموقف وقوة كل طرف". كما يعرفها ذات القاموس بأنها: "خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 49.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية، عمان، الاردن، 2005، ص 24.

<sup>4</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 49.

أما في مجال إدارة منظمات الأعمال فقد اختلفت وجهات نظر المفكرين وتعددت آرائهم وبذلك تعددت تعريفات الاستراتيجية، غير أن هذا لم يؤد إلى اختلال معنى الاستراتيجية بقدر ما أعطى إتساعا في المعنى. فمن وجهة نظر العالم "توماس" "Thomas" فهي "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>1</sup>.

وعليه فإن الاستراتيجية وفقا لهذا التعريف فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة، فإنه لا بد من إجراء التغييرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق والموائمة بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

كما يعرفها "ألفرد تشاندلر" "Alfred Chandler" بأنها: "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>2</sup>. في بداية الثمانينات عرف "ستينر Steiner" الاستراتيجية بكونها مفهوم يتعلق بما يقوم به المديرين لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وأنها تشير إلى فكر وطرق وإجراءات عديدة ضرورية للنجاح في الأعمال"<sup>3</sup>. وفي هذا السياق فإن "ستينر Steiner" قد ركز على ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة، وفي هذا الصدد يشير إلى صياغة رسالة المنظمة الأساسية، والأغراض، والغايات، والسياسات وبرامج العمل اللازمة لإنجاز الاستراتيجية والطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

وتظهر ملامح إختلاف الباحثين في صياغة مفهوم محدد للإستراتيجية من خلال محاولة كل من "جوش وجولويك Jeuch et Gleuck" في تعريف الاستراتيجية بكونها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها بالشكل الجيد والمناسب من طرف التنظيم"<sup>4</sup>.

ويضيف "إيغور أنسوف Igor Ansoff" أن الاستراتيجية هي: "الموجه لاتخاذ القرارات، تحديد العلاقة (منتج السوق)، اتجاه النمو، الميزة التنافسية والتأزر"<sup>5</sup>. من هذا التعريف فإن "أنسوف Ansoff" يرى أن ما هية نشاط أو عمل المنظمة يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها وإستراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الأهداف، فإذا افترضنا أن هدف منظمة ما إنما يتحدد بزيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة 10% أو بزيادة معدل نمو المبيعات

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> Alain DESREUMAUX et autres, Stratégie, Pearson éducation, France, Paris, 2009, P 9.

<sup>3</sup> فلاح حسن حسني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 14.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 54.

<sup>5</sup> Alain DESREUMAUX et autres, Op-Cit, 2009, P 9 .

بـ 15%، فإن تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم من خلال استراتيجية تنطوي على تنمية أو تطوير المنتج، أو تنويع منتجات المنظمة، أو استغلال المزايا التنافسية للمنظمة، مثل توافر رؤوس الأموال أو الخبرات، براءات الاختراع أو استخدام قدرات المنظمة في البحوث وتكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل، وأن كل بديل أو تصرف من التصرفات السابقة لتحقيق الأهداف يمكن أن يطلق عليها اصطلاح أو لفظ "إستراتيجية".

وقد سعى "مينتزرغ Mintzberg" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ: الـ "P" الخمسة لمفهوم الاستراتيجية (five p's for strategy)، فالإستراتيجية عبارة عن خطة "plan" موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة أو حيلة أو خدعة "ploy" القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي أنموذج "pattern" متناغم الاجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز "position" أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور فكري "perspective" يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.<sup>1</sup>

أما "بورتير Porter" وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>2</sup>، ويؤكد "بورتير Porter" أن لكل منظمة إستراتيجية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف للمنظمة؛

- القيم الشخصية لمدرء المنظمة (حاجات المدرء الرئيسية)؛

- الفرص والتهديدات؛

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

كما يرى "بورتير Porter" بأن الإستراتيجية هي: "خلق الموازنة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"، وإن نجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينهما، وفي حالة عدم وجود الموازنة بين الأنشطة فليس هنالك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة، وأن الموازنة الإستراتيجية هي ضرورة ليست فقط لخلق الميزة التنافسية، ولكن لديمومتها أيضاً.<sup>3</sup>

وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإستراتيجية تعد أسلوباً أو وسيلة تنبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي، وتبنى من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009، ص 89.

<sup>2</sup> شريف حمزاوي، عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الاعمال، مجلة "التواصل"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 09، جوان 2002، ص 45.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2004، ص 35.

والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات، فهي مناورة ومباغتة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين في السوق وصولاً إلى هدف في زيادة الحصة السوقية.<sup>1</sup>

فلاستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمنظمة، وتسهل من التعامل مع التغيرات في بيئة المنظمة. ولذلك هنالك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم الاستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات؛
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأولويات تخصيص الموارد؛
- الاستراتيجية هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة؛
- الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
- الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة؛
- الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.

ويتضح مما تقدم أن الاستراتيجية هي عملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة في البيئة، وبالتالي استخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، وأن الاتجاه الأساسي إنما يهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وذلك لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها المنظمة، واستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها، من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو، وزيادة قدرة المنظمة في إدارة علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها.

إستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول أن أية محاولة من المحاولات السابقة لتعريف الاستراتيجية يعتبر مقبولاً، ولكن يجب التركيز على نقطة هامة وهي أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للاستراتيجية، فإن الحاجة لها تقل كثيراً، أو أن أي محاولة لبناء استراتيجية يعتبر ضرباً من العبث الإداري وتصبح تكلفة أكثر منها ربحاً.

## 2. تطور مفهوم الاستراتيجية:<sup>3</sup>

لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة، أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوروبا، وتوسع النسيج الصناعي بعد ما أخذ الصناعيون المبادرة واتجهوا نحو إنشاء المؤسسات العملاقة مواكبة للحركة الاقتصادية السائدة وقتئذٍ من جهة، وموازنة للمؤسسات الأمريكية الكبرى من جهة أخرى. وقد تركز

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 20-21.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص ص 7-8.



الاهتمام خلال هذه الفترة حول الإنتاج كإشكال رئيسي ثم تسيير التكاليف وكيفية الاستفادة من أفضليات التخصص واقتصاديات الحجم واثـر التجربة وقد اتسمت المؤسسات خلال هذه الفترة خصوصا بـ:

- الإنتاج بالحجم الكبير؛
- ضعف تمييز المنتجات؛
- التوجه نحو أسواق قليلة التجزئة؛
- الإفراط في التخصص داخل المصانع؛
- الاعتماد على التكامل العمودي لأنشطة الإنتاج.

في مقابل هذه التكون للبناء الاقتصادي العالمي وبالتوازي مع انتشار فكرة المخططات الوطنية الخماسيات والرباعيات،...، عرفت الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى بروز التخطيط الطويل المدى وتطوره السريع بدفع من باحثي Harvard Business School ، ولو أن ذلك لا يعتبر في حد ذاته حدثا، بقدر ما يعتبر تأسيس علم المستقبل وتطوير أدوات ممارسته التي ثارت على طرق التقدير ومد معطيات الماضي إلى المستقبل. وفي الوقت نفسه بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة سعي المؤسسات إلى تكييف هياكلها التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعا لتغيرات المحيط ولو أن المؤسسة خلال هذه المرحلة كانت تخضع للتغير بدلا من قيادته.

فكريا يقترن ظهور وإرساء الإستراتيجية في علوم التسيير بأعمال Anoff, Schandler وباحثي Harvard Business School. فمؤلف Schandler المعنون بـ Strategy and structure الذي نشره سنة 1962، سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة، بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية واستراتيجيات الشركات الأمريكية الكبرى، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة "الإستراتيجية تسبق الهيكل"، وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها حتى ربط البعض ميلاد الإستراتيجية به باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة ومدعم بمعطيات وأرقام حول تلازمات الإنتاج، التكاليف، الأرباح.

بعد ثلاث سنوات من نشر "Strategy and structure" ينشر Ansoff "Corporate Strategy" سنة (1965)، يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية- لأول مرة - إلى ثلاث مستويات متدرجة:

- مستوى القرارات الإستراتيجية: يتناول المسائل المرتبطة بمحيط المؤسسة، والطويلة المدى وكذا اختيار مجالات أنشطتها والأسواق التي تتوجه نحوها.
- مستوى القرارات الإدارية: يختص بعقلنة استعمال موارد المؤسسة ورسم السياسات لمختلف وظائفها.
- مستوى القرارات العملية: يعمل على تفعيل استغلال الموارد وفقا للسياسات المرسومة كتمويل مختلف المصالح، تزويدها بالموارد البشرية الضرورية و ضبط برامج الإنتاج في المدى القصير.

بهذا الطرح يوافق Ansoff أبو التحليل الاستراتيجي Schandler في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة. ويدعم Ansoff هذه الهراركية بمقارنة بين مزايا وعيوب اعتماد هذا التصنيف القراري في إعداد الاستراتيجيات مؤكدا بذلك على أهميته.

أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي مدرسة هارفارد للأعمال الذي يعرف باسم SWOT (Weakness, Strengths Opportunities, Threats) ، ينطلق هذا النموذج لإعداد الإستراتيجية من المقابلة المنطقية بين فرص ومخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

وفي الحقيقة إن هذا النموذج، المعروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة إلى معديه الباحثين الأربع (Learned, Christensen, Andrews, Guth) الذي نشر سنة 1965 في كتاب معنون ( Business Policy, Tests and Cases) يقدم طريقة إجرائية رسمية (Formelle) لإعداد الإستراتيجية وتنفيذها، بالاستناد إلى منهج دراسة الحالة. ويقترح هذا النموذج لذلك مسارا عاما يفرق بين مرحلتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

إن مجمل هذه الكتابات تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها هي عملية تصورية أو هي عملية تنطلق من مجموعة أفكار أساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية التي تعتمد بشكل رسمي وفقا للمبادئ التالية:

- إعداد الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية ومراقبة؛
- مسؤولية عملية إعداد الإستراتيجية تبقى بالضرورة على مستوى المدير العام؛
- نموذج صياغة الإستراتيجية يبقى بسيطا غير صوري (informel)؛
- أحسن الاستراتيجيات تنبثق عن عملية تصور خلاقة تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة.

### المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي.

إن تصميم الاستراتيجية واعتمادها في المنظمة يتم نتيجة القيام بالتخطيط الإستراتيجي، ولقد تزايد استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقائها في ظل ظروف المنافسة القوية التي تواجهها في السوق الداخلية والخارجية.

### 1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير أنظمة التخطيط بشكل عام والذي هو أيضا يمثل الجوهر في تطور أنظمة الإدارة؛ حيث بدأت أنظمة التخطيط بالتركيز أولا على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقا بتطور وتغير الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، وبهذا تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد واشتمال العمليات التخطيطية على تفاصيل كثيرة جاء التخطيط

الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات؛ وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية.<sup>1</sup>

ولقد عرف "بيتر دريكر Peter Drucker" التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".<sup>2</sup>

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "الصياغات البعيدة المدى للخطة الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة".<sup>3</sup>

التخطيط الاستراتيجي هو خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة، والتي يعبر عنها في صورة قيم وأفكار ليس فقط للمنظمة أو أعضائها ولكن تعكس أيضا البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المنظمة.<sup>4</sup>

وبغض النظر عن التعاريف المختلفة للتخطيط الاستراتيجي فإن التعريف الذي أورده التقرير الفدرالي سنة 1997 يعتبر أكثر شمولاً حيث يعرفه بأنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".<sup>5</sup>

ومن خلال التفصيل في مفردات التعريف السابق يمكن أن نميز مجموعة من العناصر التي تحدد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، فهو:<sup>6</sup>

- ✓ "عملية": تشير إلى أن إحدى فوائد التخطيط والالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، وهو ما يشكل طريقة للتعليم وتراكم الخبرة أكثر من مجرد إعداد وثيقة باعتبارها خطة استراتيجية.
- ✓ "نظامية": وتعني أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الجهود المرتبة والمقصودة، وليس في أسلوب عشوائي. بالإضافة إلى أن هناك علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى والبرامج قصيرة المدى، الأمر الذي يساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، 1997، ص 73.

<sup>2</sup> عائدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص 38.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 104.

<sup>4</sup> مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، التخطيط الإستراتيجي، ص 12، أنظر الموقع: ([http:// ngoconnect.net](http://ngoconnect.net)) تاريخ الإطلاع: 2014/08/22

<sup>5</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 79.

<sup>6</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 79.

✓ "مستمرة": بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ومستمرة لا تتوقف عند حد معين، وهي إشارة إلى مفهوم التغذية العكسية.

✓ "وجود أعضاء من القادة": ليسوا هم كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والوحدات التابعة لها فقط وإنما الموظفون أيضا والمساهمون والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها.

✓ "الاجراءات والعمليات المطلوبة": وهي تحديد الأهداف الواضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والتنظيمية، وتحديد الموارد وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق النتائج المرغوبة.

✓ "كيفية قياس النجاح": وذلك من خلال وضع المعايير الملائمة لقياس وتحديد مستوى النجاح الذي حققته المنظمة.

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات التي تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي:<sup>1</sup>

• أين نحن الآن؟ (تحديد الموقف الحالي)؛

• أين ترغب أن تكون؟ (تحديد الرؤية والرسالة الاهداف والغايات)؛

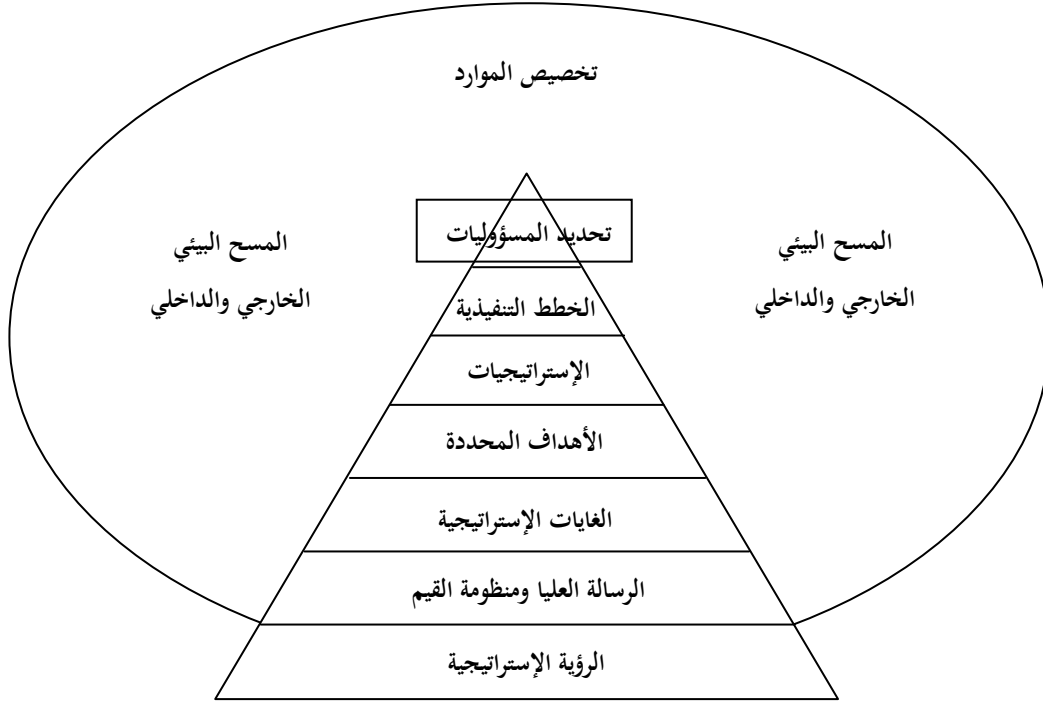
• كيف سنصل إلى هناك؟ (تحديد الاستراتيجيات والخطط التنفيذية)؛

• كيف نقيس مدى تقدمنا؟ (تحديد أدوات وأساس قياس النتائج).

فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها. في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

<sup>1</sup> MANAGEWARE , Strategic Planning - Planning For Results , Part 1, Practical Guide To Managing For Results, 2013, P 5 .

الشكل (1): عملية التخطيط الإستراتيجي.



Source: MANAGEWARE, op.cit, 2013, P6

## 2. خصائص التخطيط الاستراتيجي الناجح:

يعتمد نجاح الخطة الاستراتيجية إلى حد كبير على ما تحتويه من خصائص مرنة ومتجددة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها. ومن الخصائص والمزايا المختلفة للتخطيط الاستراتيجي والتي تأتي كتطور نوعي لأنواع التخطيط الأخرى ما يلي:

- عملية شاملة ومتكاملة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية تؤدي إلى اكتساب أو خلق ميزة تنافسية للمنظمة، يتم تطويرها من خلال فريق عمل متكامل.<sup>1</sup>
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تؤطر بمنظور مستقبلي واضح.<sup>2</sup>
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، فعملية التخطيط الاستراتيجي الجيد موجهة من قبل العملاء، وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليست مجرد عمليات

<sup>1</sup> إياذ علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 52.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 81.

تخطيط موجهة من قبل ذاتها فقط، أي أن هناك تفاعل وتقاطع حاصل بين أبعاد البيئة، وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة فقط.<sup>1</sup>

- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كودود فعل للأحداث البيئية (بل هي مرنة)، حيث تتسم بالمغامرة والهجوم، توسيعية مفتوحة وليست دفاعية منكمشة.<sup>2</sup>
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية كما يعطي اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في التفاصيل غير المبررة.<sup>3</sup>
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة، وهي واقعية وليست عملية مساومات سياسية.<sup>4</sup>
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي، وأن تكون مقاسة تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات. كما أنها عملية مستمرة تعطي أفعالا بعيدا عن التأجيل أو التمهّل.<sup>5</sup>

### 3. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط. فالتخطيط الاستراتيجي عملية هامة للمنظمات كافة، فالبرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها. ومن الأهمية التي تستدعي ممارسة التخطيط الاستراتيجي يمكن ذكر ما يلي:

أ/ التخطيط الاستراتيجي أداة لإحداث التغيير في البيئات المعقدة: لعل الثابت الوحيد في بيئة الأعمال الآن هو فكرة التغيير. حيث أن زيادة الطلب على السلع والخدمات، وتضاؤل الموارد، وزيادة التوقعات إزاء الخدمات، وغيرها، كل هذه الأمور مجتمعة تشكل بيئة ديناميكية متحركة، غير أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بطابعي الفعل ورد الفعل، أي بمعنى أن المنظمات تشجع على السعي نحو تحقيق التغيير بدلا من مجرد اتخاذ جانب رد الفعل على المواقف والمتغيرات الخارجية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أورك للعلوم الانسانية، مج 5، العدد 2، العراق، 2012، ص 390.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 81.

<sup>3</sup> إياد علي الديجني، مرجع سابق ذكره، 2011، ص 52.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق ذكره، 2015، ص 82.

<sup>5</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 82

<sup>6</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 27.

ب/ عملية تساعد على وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما تكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو، والمنظمة الناجحة هي تلك لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها، وبالتالي تكريس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.<sup>1</sup>

ج/ أداة لتحقيق الأهداف وبالتالي النتائج: فهو عملية تشخيص، وعملية تحديد للأهداف وبناء الاستراتيجية، حيث يعتمد على الدراسة الدقيقة لطاقت المنظمة وبيئتها كما أن يقود إلى اتخاذ قرارات مهمة بشأن تخصيص الموارد، وعليه تتحدد تصرفات المديرين بأن تأخذ الطابع التجاري، أو التسويقي أو المالي، حيث يغلب عليهم حساب المبيعات وتقبل المستهلك لسلع المنظمة، والعائد، والتكلفة بطريقة عقلانية تؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.<sup>2</sup>

د/ عملية تشجع على الاتصال والتواصل: حيث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تسهيل آلية الاتصال والتواصل والمشاركة، ويستوعب مختلف الاهتمامات والقيم ويعزز من واقع التنفيذ الناجح للغايات والأهداف وانتظام عملية اتخاذ القرارات. هذا وإن التخطيط الاستراتيجي لا يحسن من عملية الاتصال والتواصل ما بين العاملين والمدراء فحسب، بل كذلك ما بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية.<sup>3</sup>

هـ/ يزيد استخدام التخطيط الاستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد: وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل، وهو ما يشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع داخل المنظمة. إضافة إلى هذا وما تحويه عملية التخطيط الاستراتيجي من زيادة في كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب وتحديد الفرص البيئية المتاحة والتقليل من آثار التهديدات البيئية، فإن المنظمة تكتسب مركزا تنافسيا يمكنها من البقاء والنمو والاستمرار.<sup>4</sup>

#### 4. مزلق وشراك التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو مشاركة، تفاعل، وعملية معقدة تضع المنظمة في مواجهة بيئة مجهولة. وهي ليست وصفة سحرية تستخدم لتحقيق النجاح، بل هي عملية تأخذ المنظمة في رحلة الإجابة عن الأسئلة التي تطرحها المنظمة.

<sup>1</sup> حمدان خالد محمد بني، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 28.

<sup>3</sup> فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 75.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 30.

إن هناك مجموعة من المزالق والفخاخ أو الشرك التي تقع فيها المنظمة في إطار عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومنها<sup>1</sup>:

- استخدام التخطيط الاستراتيجي للسيطرة على القرارات والموارد.
  - القيام بالتخطيط الاستراتيجي فقط لإرضاء المتطلبات التنظيمية.
  - التسرع في القيام بصياغة وتطوير الاستراتيجية.
  - النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
  - الإدارة العليا لا تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي بحماسة ونشاط.
  - تفويض التخطيط الاستراتيجي إلى "مخططين" خارج المنظمة بدلا من إشراك الجميع.
  - الفشل في خلق مناخ تعاوني داعم للتغيير، وتجاهل ثقافة المنظمة ومقاومة التغيير.
  - الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائما، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.
  - وجود طابع الرسمية في التخطيط الاستراتيجي وخلوه من الابداع والمبادرة والمبادأة والاعتماد على التفكير السطحي والمحدود.
  - أن يكون تفاعل كبير تجاه الخطة الموضوعية، وعدم أخذ بعين الاعتبار المفاجآت القليلة المحتملة الظهور.
  - الركض وراء تحقيق أرقام متصاعدة سواء على صعيد الأرباح أو النمو.
  - الصراعات داخل المنظمة.
  - التخطيط الاستراتيجي صعب، وغير مرتب لهذا فهو يتطلب عمل ومجهود كبيرين وتضافر الجهود.
  - وجود تكاليف عالية سواء بالموارد المالية والمادية المطلوبة، أو بالزمن المستغرق في عمليات المختلفة.
- من هنا فإن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها البعيد المدى، فالتخطيط الاستراتيجي يستخدم لمساعدة منظمات الأعمال لأداء أعمالها بشكل أفضل ويوجه طاقاتها لتوجيه الأمتل، بالإضافة إلى التأكد من أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يعملون نحو تحقيق أهدافها وتقييم وتوجيه هذه الأهداف للتفاعل مع معطيات البيئة المتغيرة والمضطربة. بالإضافة إلى ضرورة التعرف على علاقة اللاتأكد البيئي بالعملية التخطيطية، إذ أن دراسة مضامين اللاتأكد البيئي يعد واحداً من عناصر التحليل البيئي الخارجي المؤثر تأثيراً مباشراً في عمل المنظمات بشقيها السلعي والخدمي.

<sup>1</sup> DAVID Fred R, strategic mangement, concepts and cases , pentice hall, 13<sup>th</sup> Edition, South Carolina, USA, 2011, P 19 .



## المطلب الثالث: نماذج الصياغة والتخطيط الاستراتيجي.

تطرق العديد من الباحثين إلى مداخل أو نماذج المختلفة في صياغة الاستراتيجية ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف حول النموذج الأمثل لصياغة هذه الاستراتيجيات، واختلاف الاستراتيجيات في أهدافها، ووظائفها، ومستوياتها، وطبيعة التهديدات والتحديات التي تواجهها.

## 1. النماذج الكبرى للصياغة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الاستراتيجية، وأن كل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية، وهذه النماذج باختصار هي:

## 1.1 النموذج الخطي:

يذهب هذه النموذج إلى تمييز الفكر عن الفعل. والمعنى المتضمن في ذلك هو أن هناك حلا واحدا فقط هو الأفضل، وتصبح وظيفة واضع الاستراتيجيات أن يسعى للاقتراب من بلوغ هذا الحل الأمثل قدر الإمكان، مستغلا كل الموارد المتاحة مهما كانت محدودة. يرى أصحاب هذا النموذج (العقلانيون) أن من يضع الاستراتيجية يتولى التفكير بالنيابة عن كل المؤسسة، ويعمل على التوصل لوضع إستراتيجية مثلى تكون بمثابة عملية بحث عن أقصى استفادة يمكن الحصول عليها من بين عدد من الخيارات، بعد أن يتم تحديد أفضل الطرق، والعمل على وضع هذا الخيار موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيدة والتي يحكمها عامل الربح.<sup>1</sup>

ولابد من التوضيح أن استخدام "النموذج الخطي" في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة يعتبر استخداماً محدوداً، وسبب هذا الاستخدام المحدود إنما يرجع إلى الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج، وهي:<sup>2</sup>

أ/ إمكانية التوقع والتنبؤ، دون تدخل خارجي، أي أن البيئة يمكن التنبؤ بها، وبالتغيير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود. ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة.

ب/ الفهم التام داخل المنظمة ككل، والأفراد متعلقون لا يفعلون إلا كل ما هو عقلائي، أي أن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بها، فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وهذا ما يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها.

\* في بعض المؤلفات نجدتها بتسميات أخرى: النموذج العقلاني، النموذج الارتقائي، ونموذج الأخذ بمبدأ العملية. إضافة إلى نماذج أخرى يمكن إدراجها تحت النماذج الثلاثة الرئيسية.

<sup>1</sup> أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق، فن الحوار الاستراتيجي، إصدارات مبيك، القاهرة، مصر، 2002، ص 51.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 59.

ج/ النوايا الواضحة، أي أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم، فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك وإشباع حاجاته.

د/ إن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل، ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الإدارة على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامها عند اتخاذ القرار.

إن ما يمكن قوله حول هذا النموذج أنه لا يصلح إلا إذا كانت الأمور واضحة، يمكن توقعها وكان الناس يحسنون الفهم والفعل على نحو متعقل. فالقواعد الضمنية الأساسية للنظام العقلاني تدعو للتساؤل حول ما إذا كانت العقلانية قادرة على تفسير الصورة الكاملة للسلوك المؤسسي، لعل هذا التساؤل هو الذي ساعد على ظهور آراء بديلة حول قضية وضع الاستراتيجيات.

### 2.1. النموذج التكيفي:

يذهب رواد هذا النموذج للاقتراح بأنه إذا كان من غير الممكن التوصل لاستراتيجيات مثلى من خلال عملية فكرية منطقية فحسب، يمكن للمدراء خلق عمليات في المؤسسات من شأنها أن تجعلها أكثر مرونة، قدرة على التكيف واستطاعة للتعلم من أخطائها. يبحث هذا النموذج عن السلوك الارتقائي الناجح في المنظمة بوصفه الاختيار الحقيقي للعملية الناجحة. يؤمن هذا النموذج بإمكانية التأثير على ذلك، من هنا نجده يهتم بأدب إدارة التغيير.<sup>1</sup>

ويتفق رواد هذا النموذج على رؤية الاستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراض المنظمة التي يسعى إلى تحقيقها، وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة، وتنمية الاستراتيجيات التي تواجه أي تغيير في هذه البيئة يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

ويعتمد هذا النموذج أحد بعدين في صياغة الاستراتيجية، فإما أن يكون ذو طبيعة تأثيرية (proactive) وهو أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها إحدى المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة، أو يكون ذو طبيعة رد الفعل (reactive)، وفيها تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة.<sup>3</sup>

ويستند هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 53.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 25.

<sup>3</sup> كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1994، ص 43.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 61.

أ/ البيئة هي السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمة لإبداء أي تصرف، لهذا فإن الأمر يتطلب متابعة مستمرة للبيئة والاستجابة لأية تغيرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة، ولا يوجد وقت بعد تحليل البيئة وتكوين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة كما يفترض النموذج الخطي.

ب/ البيئة في مفهوم هذا النموذج التكيفي أكثر عمقا واتساعا فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين الاستراتيجيات فإن النموذج التكيفي يأخذ أطرافا أخرى مثل: المنافسون والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات، فمثلا تعد حصة المنظمة في السوق، وطبيعة المنتجات الذي تقدمه المنظمة، والتغطية الجغرافية للأسواق والمزايا التنافسية التي تستمتع بها المنظمة هي أيضا عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة.

ج/ التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي ردود فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة بالمنظمة. وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر موحدة مع المنظمة فأى تغيير في دوافع هذه التحالفات أو تكوينها يؤدي دائما إلى تغيير في استراتيجيات المنظمة، ولكن التغيير قد يتوقف على قوة المساومة التي تستمتع بها المجموعة المتحالفة.

د/ محدودية الرشد لدى متخذي القرار، وعدم القدرة على فهم واستيعاب كل المعلومات والاحتمالات والبدائل المتاحة أمام متخذ القرار. أي أن هذا الأمر نسبي من شخص إلى آخر وهذا عكس النموذج الخطي الذي يرى عقلانية ورشد متخذ القرار.

ويؤمن أصحاب هذا النموذج بالحاجة إلى الانتظام داخل حلقة التعلم التي تصل "الفعل" "الإدراك" و"التفكير" معا وصولا للتعلم المستمر دون انقطاع. وتعد الاستراتيجية فعالة عندما تنجح في دفعنا لدخول هذه الحلقة من التعلم المتواصل. فحلقة التعلم تعبر عن عملية تطوير الاستراتيجيات إذ أنها توحد الخبرة، الفهم، والفعل لتؤلف ظاهرة تامة تقوم على فكرة التطوير المستمر بطريقة خطوة بخطوة لا مفهوم إجابة مثلى وحيدة.

كما يرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمة ليست إلا نظام معقد متكيف، وهذا النظام منفتح على العالم ويعدل من نشاطاته وفقا لما يكتشفه داخل هذا العالم.<sup>1</sup>

### 3.1. النموذج التفسيري:

حسب هذا النموذج فإن الإدارة العليا تقوم بتصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية وغيرها، ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأدنى، والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة ووفقا لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، أي أن الدور الرئيسي

<sup>1</sup> أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ذكره، 2002، ص ص 80-81.

للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. ويتم هذا بالاعتماد على ثقافة قوية للمنظمة وقدرة على التحفيز بالشعارات وتاريخ وأجناد المنظمة<sup>1</sup>. ويتأسس هذا النموذج عن الافتراضات الآتية<sup>2</sup>:

أ/ تحتوي المنظمة وبيئتها على مجموعة من المتغيرات المتضاربة والتي تجعل الواقع غير متجانس وغير واضح، الأمر الذي يستدعي وجود من يقوم بتفسير هذا الواقع وإعطاء معنى له. وهذا ما يعني أن ذلك يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية. أي ضرورة مشاركة التجميع في ذلك من أجل صياغة الاستراتيجية المناسبة.

ب/ الدافعية هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الاستراتيجية وليست المعلومات\*.

ج/ أي فرد قادر على وضع تفسير للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في استراتيجيات المنظمة، فالعبرة ليست في المتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وآثارها في المنظمة.

ولغرض توضيح جوانب الاختلاف الأساسية بين هذه النماذج نضع هذا الجدول للمقارنة بينهما:

جدول (1): ملخص النماذج الاستراتيجية

عنصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1- طبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات والطرق والخطط للوصول إلى أهداف محددة.	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها.	ابتغاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة دفع أصحاب المصلحة إلى وجهة نظر تفضلها الإدارة العليا.
2- واضعي الاستراتيجية	الإدارة العليا للمنظمة.	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي في متابعة البيئة.	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية.
3- السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي.	تعديل المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.	وضع نظام الثقة والشرعية لضمان معنى مؤكد للشعارات والمعاني التي تؤمن بها المنظمة.
4- الافتراضات الأساسية للنموذج	- استقرار رئيسي للبيئة. - أهداف المنظمة هي أهداف الفرد. - المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة وبيئتها.	- لا بدو أن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها. - هناك أطراف أخرى إلى جانب المستهلك. - تغيرات المنظمة هي رد فعل لتغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالف.	- المنظمة والبيئة قوى ومتغيرات غير متواترة ولذا لا بد من تفسير موحد لها. - الدافع وليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة. - وضع الاستراتيجيات وتنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

المصدر: عبدالعزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 54.

<sup>1</sup> طارق عرمان عباس، استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة الثقافية، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات النسيجية، المعهد التقني كوت مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2012، ص 51.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 53.

\* قد يقود هذا الافتراض إلى عدم جدوى وأهمية المعلومات بالنسبة للمنظمة في كل عملياتها، وبالتالي كفاية الدافعية في نجاح المنظمة. لكن الأصح أن كل من الدافعية والمعلومات معا هما أمران ضروريان لنجاح وتطور المنظمة.

## 2. مدارس الصياغة والتخطيط الاستراتيجي (حسب هنري مستربغ وزملائه):

إن النماذج الثلاثة الكبرى المفسرة للصياغة الاستراتيجية هي محصلة المدارس الفكرية التي مثلت توجهات مختلفة لصياغة الاستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي، ولا ضير أن نشير باختصار إلى أهم هذه المدارس وذلك استنادا إلى ما قدمه العلامة "هنري منتزبرغ" "H.Mintzberg" و "بروس ألسترد" "BRUCE Ahlstrand" و "جوزيف لامبل" "JOSEPH Lampel" في كتابهم "السفر في بلاد الاستراتيجية" "safari en pays stratégie". وفي الآتي ملخص عن هذه المدارس العشر:

### 1.2 مدرسة التصميم (أو التصورية) L'école de la conception: تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية

تعتمد على الإدراك وذات طابع مفاهيمي، حيث يتولى المدراء وضع إستراتيجيات واضحة وبسيطة وفق تحليل نقاط قوة المنظمة وضعفها في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية. الانتقال الموجه لها هو الفصل بين مرحلتي إعداد الاستراتيجية وتطبيقها، وبالتالي عدم المرونة<sup>1</sup>.

### 2.2 مدرسة التخطيط L'école de la planification: ترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال

نظام رسمي للتخطيط، تلعب فيه قواعد تنظيمية وإجرائية معينة دورا أساسيا، فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصص التخطيط دورا مهما في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية، رغم وجود نظام رسمي للتخطيط، إلا أن الإجراءات البيروقراطية تعتبر أكبر إشكال لها<sup>2</sup>.

### 3.2 مدرسة التموقع (الموضعية) L'école du positionnement: تركز هذه المدرسة على محتوى

الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد البيئة والأهداف ذات العلاقة. إذ أصبح مسؤولي التخطيط متخصصين في التحليل والترتيب لغرض جعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين. رغم أنها موجهة جوهريا بقوى المنافسة والقدرات الداخلية، إلا أنها تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال<sup>3</sup>.

### 4.2 المدرسة الريادية L'école entrepreneuriale :

تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية رؤيوية، تفوض إلى المدير، بالاعتماد على حدسه ووجهة نظره بالاعتبار يملك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها ما يؤخذ عليها هو ارتباط الاستراتيجية بشخصية القائد ونقص النظم المتكاملة للعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Marcel COTE et Marie-Claire MALO, La Gestion Stratégique Une Approche Fondamentale, Gaeten Morin Editeur, Canada, 2002, P 14.

<sup>2</sup> Idem, p 14.

<sup>3</sup> Patrick PERROTTON ,Fiche De Lecture, Safari En Pays Stratégie : L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique, Séminaire : Conduite De La Recherche En Contrôle De Gestion, Université De Paris Dauphine, 2002, P 11.

<sup>4</sup> أحسن جميلة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في السوق التنافسية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر ، 2008، ص 21.

## 5.2. المدرسة المعرفية L'école cognitive:

عمليات التخطيط الاستراتيجية هي عمليات معرفية فكرية وعقلية، تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات والمعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. إن ما يميز هذه المدرسة هي أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعملية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أن نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والاجراءات لارتباطها بالقدرات العلمية والفكرية للمديرين والمتخصصين وتجاربهم السابقة<sup>1</sup>.

## 6.2. مدرسة التعلم L'école de l'apprentissage:

يرى رواد هذه المدرسة أن القرارات وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صبغة تزايدية، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة. فنقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة على مستوى الفرد والجماعة معاً، ولا يُبْنَ على تنبؤات مسبقة فقط، إلا أن محاولة التجربة والتصحيح وبالتالي التعلم ربما تعكس عدم امتلاك رؤية المنظمة للمستقبل البعيد<sup>2</sup>.

## 7.2. المدرسة الثقافية L'école culturelle:

تعتبر صياغة الاستراتيجية كعملية جماعية، حيث تتضمن الاستراتيجية الحفاظ على الأعمال التي تسير بشكل جيد، أي أن للثقافة تأثير مهم وأساسي على الاستراتيجية، وأن عملية الصياغة الاستراتيجية يجب أن تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة. ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء المنظمة، إلا أنها لا تشجع على التغيير، كما أن هذه القيم هي مفاهيم يكتنفها الغموض واللاهيكالية في المنظمة لجميع الأفراد فيها<sup>3</sup>.

## 8.2. المدرسة البيئية: L'école environnementale:

تعتبر صياغة الاستراتيجية حسب هذه المدرسة كعملية رد فعل، أي درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بذلك لا تبتعد كثيراً عن النظرية الموقفية. فتميز هذه المدرسة بقدرة الخيار الاستراتيجي في إيجاد حالة من الموائمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا بالاعتماد على: التكيف، التطور والاحتمال. رغم ان هذا ربما يؤدي إلى تخفيض دور الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة والاعتماد على البيئة<sup>4</sup>.

## 9.2. مدرسة القوة: L'école de pouvoir:

تفترض هذه المدرسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين. ونقصد بذلك القطب الداخلي أو السلطة الجزئية من خلال التفاوض والاقناع والمواجهة بين

<sup>1</sup> Patrick PERROTTON, *Op-Cit*, 2002, P 13.

<sup>2</sup> Marcel COTE et Marie-Claire MALO, *Op-Cit*, 2002, P 15.

<sup>3</sup> Patrick PERROTTON, *Op-Cit*, 2002, P17.

<sup>4</sup> أحسن جملة، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 23.

الجهات الفاعلة الداخلية والقطب الخارجي أو السلطة الكلية، من خلال إستخدام نفوذ المنظمة على الجهات الخارجية من شركاء والحلفاء والمشاريع المشتركة وغيرها. بهذا هناك من يطلق على هذه المدرسة بالمدرسة السياسية\*، فالصياغة الاستراتيجية من هذا المنطلق هي عملية سياسية.<sup>1</sup>

## 10.2 . المدرسة التوليفية (التركيبية): L'école de configuration

تعتبر أن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحول على أمل تحقيق التوازن على مختلف المستويات، أي أنها تتمايز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف ديناميكية. لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط. الأمر الذي يكسبها إختيار استراتيجي صحيح وفي الوقت المناسب، لكن صفاتها العشوائية نوعاً ما قد يكون من نقاط ضعفها.<sup>2</sup>

### جدول (2): المدارس الفكرية للاستراتيجية.

المدرسة	الخصائص	النظرة إلى الاستراتيجية
التصميم	الاعتماد على الهيكل الأساسي ووضوح ومرونة النظام	عملية إدراكية
التخطيط	الاهتمام بالشمولية وغنى العمليات	عملية رسمية
الموضعية	التركيز على الأفعال ومحتوى الخطة	عملية تحليلية
الريادية	فكرة الرجل العظيم والاهتمام بالرؤية داخل النظام المعمول به	عملية مثالية
المعرفية	مرونة كبيرة في توجيه مدخلات الاستراتيجية وصياغتها بطريقة ذهنية	عملية عقلية
التعلم	التمكين من خلال استمرار التعاون و بروز الصياغة الاستراتيجية عبر الزمن	عملية طارئة
القوة	القوة في صياغة الاستراتيجية	عملية تفاوضية سياسية
الثقافية	تأثير الثقافة كأساس للبناء والصياغة الاستراتيجية	عملية جماعية
البيئية	التشخيص والاستجابة البيئية أساس الصياغة الاستراتيجية	عملية تفاعلية
التوليفية	التنوع في الاستراتيجيات يتبع التوجهات عبر الزمن	عملية موقفية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

\* في هذا الصدد نجد الدراسات والمنشورات التي نشرت في سنوات السبعينات، مثل مقال (ماك ميلان Mac- Milan) سنة (1978) بعنوان "صياغة الاستراتيجية: المفهوم السياسي"، دراسة "سرازين Sarrazin" (1978) حول المنظور السياسي للتخطيط، وأعمال "بوار ودوز Bower et Doz" 1979 و "بيتغرو Pettigrew" (1997) حول صياغة الاستراتيجية كأجزاء أو عملية سياسية.

<sup>1</sup> Marcel COTE et Marie-Claire MALO, Op-Cit, 2002, P 16 .

<sup>2</sup> Patrick PEROTTON, Op-Cit, 2002, P 21-23 .

## المبحث الثاني: تحديد الإتجاه الإستراتيجي؛

إن المعنى الدقيق لصياغة الاستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء استراتيجيات، وهذا يتضمن تقييم الاستراتيجيات الحالية وتقييم لوضع المنظمة وبيئتها بهدف تطوير استراتيجيات لاحقة أيضا قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية. وضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الاستراتيجية قد تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعملي للخيارات وتطوير الخطط اللازمة وتنفيذها لتدعيم أهداف المنظمة المحددة وهذه تسمى "الاستراتيجيات المدروسة"، في حين أن بعض المنظمات تظهر لها خيارات إستراتيجية تطورها في ظل غياب وعدم وضوح لرسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وتسمى "الاستراتيجيات الطارئة" والتي تعتمد على خبرة وتجربة المدراء والقادة الكبار، وكلا الاستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني استراتيجية تركز على استخدام أقصى تدابؤ تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف وتمثل هذه الاستراتيجيات محصلة نهائية تسمى "الاستراتيجية المقصودة".

### المطلب الأول: رؤية المنظمة

تمتلك المنظمات الناجحة عادة أغراضا وقيما جوهرية تتسم بالثبات، فيما تتغير إستراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد الطويل، وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري - وينبغي المحافظة عليه - وبين ما يجب تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الفرص المنشودة، وتنبثق هذه القدرة عن إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية استراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الإستراتيجي، إلا أنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد له، وعادة ما يحتلط معناه بمعاني مصطلحات أخرى تستخدم في الحقل نفسه من المعرفة كالرسالة، والغرض، والاستراتيجية، والقيم، الفلسفة، إلى الدرجة التي استنتج فيها "راينور Raynor" أن هذه المصطلحات مترابطة فيما بينها بحيث يصعب التحدث عن أي منها دون أن ترد إلى ذهنه جميعا.<sup>2</sup>

### 1. تعريف الرؤية الاستراتيجية للمنظمة:

إن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها "صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة"؛ فالرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تحققه، أن توجده، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 111.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 111.



للحاضر، والتركيز على المستقبل. فالرؤية هي نتاج التفكير الإستراتيجي، لهذا فهي إحدى مهام الإدارة العليا والتي تساعد في تقدير وضع القرارات الاستراتيجية.<sup>1</sup>

✓ وتعرف الرؤية على أنها: " طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة".<sup>2</sup>

✓ وهي "الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من طبيعة الحلم الانساني الذي يتضمن أكثر المعاني والآفاق اتساعا في الزمن والاتجاه صوب المستقبل".<sup>3</sup>

✓ الرؤية مثل نجم الشمال، لا يمكن الوصول إليه بل الاسترشاد به، وهي ليست هدفا، بل البؤرة التي تدور حولها كل الأهداف في اتجاه محدد.<sup>4</sup>

✓ الرؤية هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".<sup>5</sup>

✓ الرؤية هي خريطة توضح مستقبل المنظمة، حيث توفر هذا الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والانتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا.<sup>6</sup>

فالرؤية الاستراتيجية للمنظمة تبين إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتطور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه.<sup>7</sup>

إن المنظمات الكبرى مثل (Canon, Ford Motor, IBM, Dell...) لم تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة. وبالتالي فإن وجود رؤية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجز الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المنظمة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المنظمة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 74.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 8.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 15.

<sup>4</sup> David HUSSEY, *Strategic Management : From Theory to Implementation*, British Library, Fourth Edition, Great Britain, 1998, P 279 .

<sup>5</sup> سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 50.

<sup>6</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

<sup>7</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 74.

فعلى سبيل المثال فإن رؤية شركة "Boing" يتجسد في البقاء رقم واحد بين شركات النقل الجوي في العالم، بينما تتمحور رؤية شركة "Intel" أن يكون المورد البارز والمتفوق لمكونات صناعة الكمبيوتر الحديثة. ومنه يمكن القول أن الحجة والمبرر الذي يدعم وضع رؤية طموحة يتجلى في ما يلي:<sup>1</sup>

✓ توصيل الإحساس بوجهة الشركة وهدفها لمن هم داخل الشركة؛

✓ يساعد في توجيه عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد؛

✓ يرغم المديرين داخل الشركة على البحث عن تحسينات ذات مغزى في أساليب الإدارة.

حيث أن ذلك هو الطريق الوحيد لتحقيق الأهداف التوسيعية. وعلى العكس من ذلك وكما لاحظ "جاك ويلش Jack Welch"\* إذا لم تسع وراء شيء مميز، فلن تحصل على أي شيء، اللهم إلا النتائج العادية". وعلى أي حال يجب على المديرين التأكد من أن يكون بيان الرؤية غير مبالغ فيه، وإلا سيصبح غير قابل للتحقيق، ومن ثم فقدان المصداقية بين الموظفين. ولا بد أن تمتاز الرؤية بالجودة، وأن تكون قابلة للتحقيق، حتى لو اقتضى ذلك أن يسعى المدراء إلى البحث عن تحسينات متميزة في الأداء.<sup>2</sup> فرغم ثبات الرؤية إلا أنها مرنة في الوقت ذاته.

## 2. أهمية الرؤية الاستراتيجية:

للرؤية الاستراتيجية أهمية وقيمة كبيرة في صياغة الإستراتيجية، وتكوين التوجه الاستراتيجي للمنظمة، إذ يكون هنالك داع إداري دائم وملح للنظر إلى ما بعد اليوم الراهن والتفكير استراتيجيا حول تأثير التقلبات الجديدة التي تلوح في الأفق، وتغير التوقعات، وما يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهدا بالتهديدات، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل. فالمدراء الإستراتيجيون لا يستطيعون النجاح كقادة للمنظمة أو كصانعي الإستراتيجية دون رسم أولي للمضامين المسببة حول ربح التغيير، وبعدها يمكن إقامة خيارات أساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية، فلا مفر من رؤية إستراتيجية مدعومة بالتصورات عن مجرى الأعمال الذي سيتبع، وبذلك يجعلون منها منارة لتحديد الموارد، وقواعد صياغة الإستراتيجية التي تهدي المنظمة خلال مسيرتها.<sup>3</sup>

إن امتلاك المنظمة لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، وتبرز أهمية الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال بما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شارلز هل، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 86.

\* الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك بين (1981-2001)، وصاحب مفهوم "المبادئ الأربعة في القيادة" و"الاستراتيجيات المرنة".

<sup>2</sup> شارلز هل، جارث جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 86.

<sup>3</sup> أكرم سالم، الرؤية الاستراتيجية... هل هي ضرورة أم ترف، صحيفة الحوار المتمدن، العدد، 2008، على الموقع: [www. Alhewar. Org](http://www.Alhewar.Org) تاريخ الإطلاع: 2015/06/15.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 75.

- ✓ المساعدة على مراقبة الأعمال والسيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.
- ✓ تساعد الرؤية على خلق وإعداد استراتيجيات إبداعية تستثمر المنظمة من خلالها مزايا التفوق الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلي التطلعات الحقيقية للعملاء وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المنظمة.
- ✓ تساعد المنظمة على الابتعاد عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم وجود هدف ومنظور أصيل وواضح للجميع.
- ✓ تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ✓ تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال.
- ✓ تضبط الممارسة الاستراتيجية في المنظمة، إذ أن بناءها يعتمد على الذكاء الداخلي والخارجي اللذان يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير الذي يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الاستراتيجية.

### 3. خصائص الرؤية الفعالة:

- إن ترجمة القوة الكامنة للرؤية إلى منظور حقيقي، يتطلب من قادة منظمات الأعمال أن يميزوا الخصائص الأساسية للرؤية وكيفية عملها.
- ويتطلب تطوير رؤية منظمة الأعمال أن يحظى بنوع من المشاركة عبر مختلف وحداتها وإدارتها وعاملاتها، وهذا يجعل من الرؤية مولد للإثارة والحماس والالتزام. كما تتطلب صياغة الرؤية امتلاك القدرة على استشراف المستقبل وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والقدرة على تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستهدفين. والقدرة على القراءة الصحيحة لثقافة البيئة (المجتمع والمحيط) وموازن القوى والعمل على استشارة المستهدفين عقليا ووجدانيا لفهمهم للمشاركة في تحقيقها.

وعليه يشير "فيليب كوتلر Philip Kotler" إلى أن الرؤية الفعالة تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
- الجاذبية: تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم؛
- التركيز: واضحة، أي يمكن تركيز وتكاثف الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد، فهي المنارة المرشدة والغرض الجوهرية الذي يعبر عن روح المنظمة ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوجد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 114.

- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة، وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل مختلفة، وهذا في إطار ما يسمى بالإيديولوجيا الجوهرية والتي تمثل الفلسفة المرشدة أو الهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة.<sup>1</sup>
- العملية: أي ممكنة التحقق، وبغض النظر عن واقعيتها (من منظور الأوضاع الراهنة) فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستنهاض فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقه على المدى البعيد.
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن نشرها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من الناس، والتواصل من خلالها معهم.

#### 4. عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية:

- إن عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية يعتبر مجهود جماعي يتم تأطيره من خلال جهود الإدارة العليا عن طريق تكوين فرق عمل يتم تشكيلها بدقة وبعناية والتي يعزى لها عملية صياغة وتكوين الرؤية الاستراتيجية، فعملية صياغة الرؤية يجب أن تكون تفاعلية وتبادلية، استشرافية، إبداعية مستمدة من تجارب وقدرات الإدارة. كما يجب أن تجد إدارة المنظمة الطرق الفاعلة والمناسبة للتعبير عن هذه الرؤية بكلمات وشعارات جذابة وفعالة.
- ويمكن توضيح مراحل صياغة الرؤية من خلال سلسلة خطوات متتابعة تتأثر وتتأثر ببعضها البعض وتجعل من عملية صياغة الرؤية عملية شاملة ومتكاملة:<sup>2</sup>
- أ- تحليل البيئة المستقبلية للمنظمة، من خلال فحص وترصد ظروف ورهانات المنافسة الأساسية في الأسواق، ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنظمة، وهذا من خلال الإجابة عن السؤال: "كيف يمكن أن تؤثر البيئة على أعمال المنظمة وماذا يمكن أن تتيح لها من فرص؟"
  - ب- تحليل إمكانيات وموارد المنظمة، عن طريق الاهتمام والتركيز على الموارد المتاحة حالياً والمحتملة مستقبلاً، وهذا من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في المجالات المختلفة لغرض مطابقتها مع واقع التحليل الخارجي للبيئة؛
  - ت- تأشير جوانب القيم الضمنية والصريحة التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، والذي يوضح رغبات مختلف الأطراف برسم الصورة المستقبلية للمنظمة في إطار قيمهم وتطلعاتهم؛
  - ث- إعادة فحص مفردات رسالة المنظمة\*، وهذا في ضوء الرؤية المستقبلية التي يراد رسمها للمنظمة وفق اعتبارات قدرتها وبيئتها وقيمتها الأساسية؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 112.

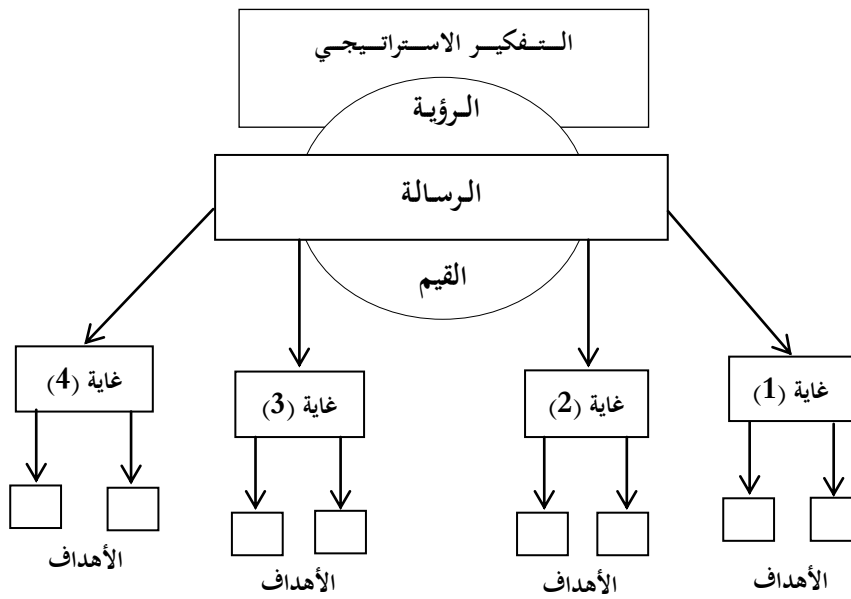
<sup>2</sup> Paul R. NIVEN, Balanced Scorecard- Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results, Published by John Wiley and Sons, Inc, New York, USA, 2002, P 84-85 .

\* في هذه النقطة هناك من يرى أن الرؤية والرسالة مفهوم واحد، وهناك من يرى أن الرؤية هي الإطار العام والذي ينبثق من التفكير الاستراتيجي ثم إن الرسالة هو مفهوم ينبثق من الرؤية.

- ج- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية، وهذه توضح ما تعتمزم المنظمة تحقيقه في إطار رسالتها ورؤيتها، بحيث لا يكون هناك تعارضاً بين الرسالة والرؤية المعلنة والأهداف؛
- ح- فرز وتبني الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمرغوبة، وهنا تتفاعل المراحل السابقة لكي تتجسد بدائل استراتيجية للمستقبل؛
- خ- تطوير بيان الرؤية، ويتضمن الجمل الأساسية المختارة وتتأبع عرض مفردات الرؤية عبر الزمن، وبما يغطي فترات زمنية بعيدة.

من خلال الملاحظة المتأنية لهذه المراحل في إعداد وصياغة الرؤية الاستراتيجية نجد أنها تكاد تتطابق مع الصياغة الاستراتيجية بشكل عام، وهذا إن دلَّ على شيء إنما يدل على أهمية ووزن الرؤية الاستراتيجية في إعداد وصياغة الاستراتيجية فهي الإطار العام والهدف النهائي الذي تدور في فلكه كل العمليات والمفاهيم والأسس والتوجهات والأعمال الاستراتيجية.

الشكل (2): نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين عناصر الاتجاه الاستراتيجي



المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى مصادر مختلفة.

### المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية

تعد عملية إعداد وصياغة رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجية المنظمة، حيث أنه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها<sup>1</sup>، حيث يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 52.

إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسي المنظمة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه.<sup>1</sup>

### 1. مفهوم رسالة المنظمة:

يقصد بالرسالة الغرض الأساسي أو السبب الجوهري لوجود المنظمة في المجتمع وفي الحقيقة فإن الرسالة يجب أن تعرض وتوضح ماهية الإنجاز الذي تريد المنظمة تحقيقه.<sup>2</sup>

✓ والرسالة هي الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المنظمة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها، حيث تنطوي على وضع تصور استراتيجي لفترة زمنية محدودة (عادة تكون بين 10 إلى 15 سنة) وذلك للتعامل مع نتائج تحليل وتشخيص الوضع الراهن. فهي تعبر عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، وتوضح أهم الأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.<sup>3</sup>

✓ كما عرفها كل من "بارني" و"هيسترلي" "Barney" et "Hesterly" بأنها تعبير عن ماذا تطمح المنظمة أن تكون عليه في الأمد البعيد، وماذا تريد أن تنتج في الوقت الحالي.<sup>4</sup>

✓ أما "كولتر" "Coulter" فقد عرفها بأنها العبارات التي من خلالها يتحدد ماذا تريد أن تقدمه المنظمة بشكل محدد، أو هي تعبير عن ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في ضوء رؤيتها.<sup>5</sup>

✓ كما يرى البعض بأن رسالة المنظمة تؤكد على ماهية المنظمة بالإشارة إلى نوع الأنشطة، العملاء، الأسواق التي تخدمها المنظمة.<sup>6</sup>

✓ وتعرف الرسالة على أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.<sup>7</sup>

من هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تمثل الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

ويمكن القول أن لكل منظمة رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال تختلف باختلاف المنظمات وشكل ومضمون هذه الرسالة. كما قد تكون صياغة الرسالة وترويج مضمونها لمنظمة ما أكثر نجاحاً من منظمات أخرى

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ذكره، 2008، ص 46.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011، ص 269.

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص 87.

<sup>4</sup> Jay B. BARNEY, William S. HESTERLY, Strategic Management and Competitive Advantage- Concepts and Cases, Pearson Education, INC, New Jersey, USA, 2006, P 6 .

<sup>5</sup> Mary COULTER, Strategic Management In Action, Third Edition, Inc , New York, USA, 2005, P 48 .

<sup>6</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996، ص 111.

<sup>7</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 9.

تفشل في تكوين صياغة شاملة لرسالة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن رؤية المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى.<sup>1</sup>

وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة واضحة ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها وتنوع الأسواق التي تستخدمها، تقوم بإدخال بعض التعديلات عن رسالتها لتكون أكثر ملائمة مع التغيرات التي تواجهها.<sup>2</sup>

وتعتبر رسالة المنظمة نقطة التلاقي التي تجتمع عندها آمال وواجبات المنظمة مع الإمكانيات الحقيقية للمنظمة والتي تتولد منها مضمون وجوهر الرسالة والذي يفرض في الأخير إلى العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة. فالرسالة في الأخير ما هي إلا مجموعة الأسئلة التي تطرحها المنظمة والتي تحدد استنادا إلى الإجابة عليها مجموعة العناصر المشكلة للرسالة أو هيكل الرسالة.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (3): عناصر رسالة المنظمة

العنصر	السؤال
العملاء (الزبائن)	من هم عملاء المنظمة؟.
الخدمات والسلع	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟.
الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها أو خدماتها؟.
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟.
البقاء/ النمو/ الربحية	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟.
الفلسفة الفكرية	ما هي قيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأولوياتها فكرها واهتماماتها؟.
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟.
الانطباع أو الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟.
العاملين	ما هي إتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟.

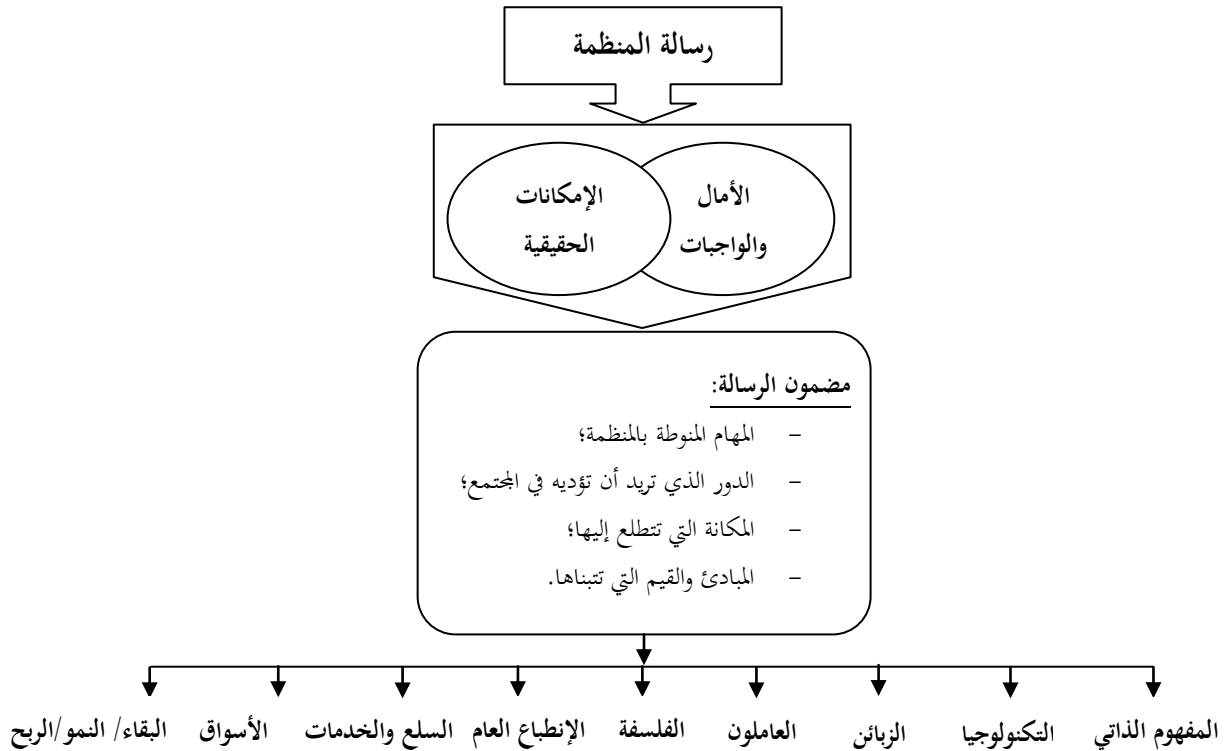
المصدر: رباب رجب، الإدارة الاستراتيجية، مقال على الموقع <http://aeomasr.files.wordpress.com>

تاريخ الإطلاع: 2015/04/22

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 89.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ذكره، 2008، ص 47.

الشكل (3): مضمون وعناصر الرسالة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مصادر مختلفة.

## 2. أهمية رسالة المنظمة:

إذا كانت رؤية المنظمة هي الحلم المستقبلي أو النجم المضيء الذي تحاول المنظمة الوصول إليه، فالرسالة هي الطريق أو المهمة التي تحدد مسار المنظمة للوصول إلى ذلك الحلم. فالرسالة مهمة للمنظمة بنفس أهمية الرؤية إلى درجة أن الكثير ممن لا يفرق بينهما ويرى أنهما مفهوم واحد. فالرسالة تساعد المنظمة في كثير من الأمور والتي منها مايلي<sup>1</sup>:

- تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة باعتبارها مهمة وهوية المنظمة؛
- الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة وأهداف المنظمة الرئيسية؛
- تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل من الزبائن والمجتمع والمنتجات التي تقدمها وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل؛
- تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 55.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 54.



- تعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ومنجسما وموحدا، حيث أنها تعطي شعور للعاملين بجدية الإدارة العليا إصرارها على تحقيق أهداف معينة وبطرق واضحة ومحددة، فهي بذلك وسيلة للتحفيز والإبداع والتماسك؛<sup>1</sup>
- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة؛<sup>2</sup>
- تحدد مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها؛<sup>3</sup>
- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

### 3. صياغة وإعداد رسالة المنظمة:

إن عملية صياغة وإعداد الرسالة ما هي في الأصل إلا مجموعة من الإجابات الدقيقة والذكية عن الأسئلة التي تم الإشارة إليها سابقا\*، إلا أن هذا يستدعي تكوين فريق متكامل، منسجم، متخصص، ومختار بعناية من أفراد المنظمة، مع إمكانية الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة والأطراف ذات المصلحة. توكل مهمة صياغة وإعداد الرسالة لهذا الفريق بإشراف من القيادة العليا في المنظمة.

ويمكن القول أن عملية صياغة الرسالة بشكل تتأسس على النقاط الآتية<sup>4</sup>:

#### 1.3. معرفة حاجات ورغبات الزبائن:

وهنا وجب على المنظمة إكتشاف وتحديد أهم الحاجات والرغبات التي تحاول إشباعها بشكل يكون أكثر تمعنا ودكاءً ويقظةً، تفاديا للوقوع في ظاهرة قصر النظر التسويقي. فكثير من المدراء أو القادة ينسون أو يتناسون أن المنتجات أو الخدمات ما هي في الأصل إلا وسيلة لحل المشكلة أو مجموعة من المشاكل لدى الزبائن أو المستهلكون في تلبية وتغطية حاجاتهم ورغباتهم.

فالمنظمة في الحقيقة تبيع حلولاً لمشاكل العملاء وليست منتجات، فالإجابة هنا تحدد المنهج الاستراتيجي لكل منظمة عند محاولتها لتحديد مجال العمل والوظيفة المراد تأديتها، وهي أن تقع حاجات الزبائن والمستهلكين في مركز اهتماماتها، وتترجم هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تحل مشاكل الزبائن والمستهلكين. فقدره المنظمة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة وفاعلية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها في السوق.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 55.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 92.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 92.

\* أنظر إلى عناصر الرسالة الجدول (2)، الصفحة (29)

<sup>4</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 42-44.

### 2.3. تحديد نوعية المجتمع المستهدف:

من الصعب على أية منظمة مهما كان حجمها وقدرتها على إشباع حاجات ورغبات كل أفراد المجتمع الذي تنشط فيه، من أجل هذا ومن أجل تركيز كافة الجهود وتفاديا للأخطاء والخسارة فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديدا واضحا للقطاع السوقي، أو القطاعات السوقية المستهدفة التي سوف توجه إليها منتجاتها و/أو خدماتها.

### 3.3. تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة:

إن عملية تحديد الأسلوب الذي تعتمده المنظمة لتحقيق أهدافها هو إشارة إلى الطريقة أو بعض الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة في ذلك، وصحيح أن الرسالة هي في الحقيقة عبارة عن مجموعة من الجمل القصيرة والتي لا يمكن من خلالها التفصيل في كل الأساليب والطرق والاستراتيجيات المزمع إتباعها، إلا أنها مجموعة كلمات دقيقة واضحة تعطي التوجه العام أو الفلسفة التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الجزئية والهدف الرئيسي والذي هو الرؤية الاستراتيجية.

إذن فتحديد الأسلوب المتبع لتحقيق الأهداف ما هو إلا الإجابة عن السؤال "كيف؟"، والذي قد يعطي إشارات إلى بعض الاستراتيجيات التسويقية الممكن اعتمادها، أو/والكيفية التي تستطيع بها التكنولوجيا أن تؤثر في الجوانب الفنية والإنتاجية (طريقة أو أسلوب الإنتاج)، أو/ و الاستراتيجيات العامة الممكن اعتمادها.

### 4.3. تحديد الغرض من وجود المنظمة:

ويتم تحديد الغرض من وجود المنظمة من خلال الإجابة عن السؤال "لماذا؟"، حيث يعتبر هذا السؤال هو مركز الاهتمام الذي تلتقي وتصب فيه العناصر السابقة فمن الضروري أن تحدد المنظمة الغرض من وجودها، فالمنظمة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة، فهي تظهر وتنمو وتبقى وتستمر لتحقيق أهدافها بنجاح، وهي تثبت ذلك في رسالتها كإشارة واضحة عن سبب وجودها، أو ما تسعى إلى تحقيقه.

### 4. خصائص الرسالة الفعالة:

إن صياغة بيان رسالة منظمة الأعمال ليس بالمهمة السهلة والسريعة، بل إنها تمثل خلاصة لعمل جاد ودؤوب تساهم فيه أطراف عديدة وتتجاوز فيه مختلف مكونات منظمة الأعمال والجهات ذات العلاقة، ويقف العديد من العوامل المؤثرة سلبا في صياغة بيان رسالة المنظمة منها<sup>1</sup>:

- أ. اعتقاد الإدارة بأن بيان الرسالة يمثل محتوى سري من المعلومات التي يجب المحافظة عليها؛
- ب. الاختلافات الكبيرة التي تكون بين حملة الأسهم في تبني منظور وأولويات متفق عليها ومحاكاة حالة المنافسة الشديدة في الأسواق؛
- ت. آليات عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي أصبحت في بعض الجوانب معوضة للتفكير المنهجي الديناميكي والمتغير.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 65.

- لهذا فإن صياغة بيان رسالة فعالة ينبغي أن يتدارك ويتفادى هذه المعوقات وغيرها للحصول على رسالة فعالة تتسم بخصائص وسمات متجددة تجعلها أكثر قربا من واقع التطبيق الفعلي. ومن أهم معايير الرسالة الفعالة مايلي:<sup>1</sup>
- أ. أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الأطراف داخل أو خارج المنظمة؛
- ب. إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج؛
- ت. أن تعكس الصفات المميزة لها، وتمثل شخصيتها وبصمة إيجابها؛
- ث. أن تكون موجهة نحو الأسواق والعملاء، مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها إلى العملاء، وإمكانية تعزيزها مستقبلا؛
- ج. أن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة؛
- ح. أن تتميز بسهولة إيصالها إلى مخلف الجهات والأطراف ذات العلاقة؛
- خ. أن تتميز في إثارة الدافعية لدى الأفراد والعاملين؛
- د. أن تكون منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتعطي دعما وترابطا لها.

### المطلب الثالث: الأهداف والغايات الاستراتيجية:

تساعد عملية وضع الأهداف في تحويل الرؤية والرسالة الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة الأداء. فالأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، فهي دعوة إلى التعرف الفاعل وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس. وإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها وقيمها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة.

#### 1. تعريف الأهداف والغايات:

تمثل الغايات أهدافا شاملة تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، والنمو، والتوسع، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.<sup>2</sup>

أما الأهداف فهي سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها بدءا بالمستوى التخطيطي العام وصولا إلى المستويات الأكثر تفصيلا وتحديدا، وعادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل مثل تحقيق معدل نمو 15% مثلا من المبيعات خلال السنة القادمة وهكذا. ونعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق غايات المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ذكره، 2007، ص 82.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 83.

ويلاحظ أن هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهدافا شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل منظمة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها. أما الأهداف فإنها حالة وسطية مطلوبة للترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها<sup>1</sup>.

## 2. أهمية الغايات والأهداف:

إن الأهداف والغايات ما هي في الحقيقة إلا ترجمة وتفصيلا لمهام المنظمة ورسالتها وكذا رؤيتها إلى واقع عملي. من هنا تظهر الأهمية الكبيرة للأهداف والغايات، فالغايات وخاصة الأهداف هي التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ويمكن الإشارة إلى أهم الفوائد من صياغة وإعداد الأهداف والغايات في إطار الصياغة الاستراتيجية العامة:<sup>2</sup>

- تصنف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا لاتجاهها الاستراتيجي.
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب الموافق المتباعدة التي تواجه منظمة الأعمال.
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية مهما وتساعد في التوجيه والرقابة باعتبارها مقياسا للأداء.
- تزود المنظمة بالمعايير اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة وللمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة.
- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد إلى وضع الأهداف في المستويات الدنيا وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- وهي بذلك أيضا تساعد على تحقيق الاتصال والتنسيق رأسيا وأفقيا.
- تساعد كذلك في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفاعل لها، كما تساهم في فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم، ويمكن بذلك أن تكون عنصر محفزا مزيلا للغموض والاضطراب.

## 3. سمات الأهداف الاستراتيجية الفاعلة:

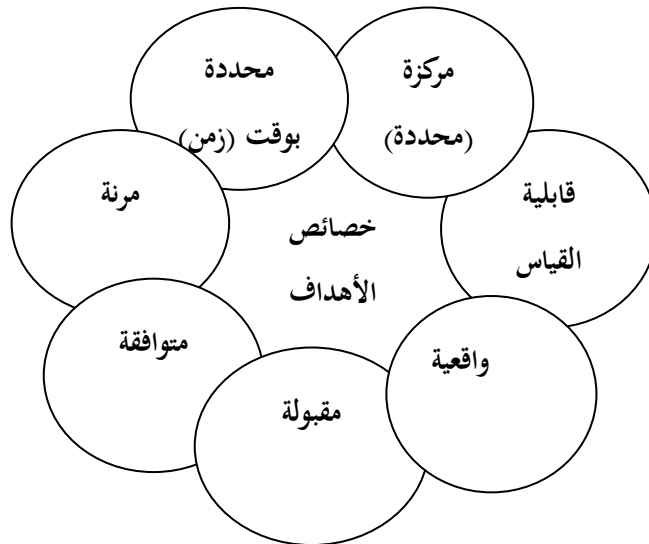
لكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تستم بمجموعة من الخصائص الرئيسية وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 92.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، أبوبكر محمود وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 121-122.

<sup>3</sup> شارلز، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 96.

- ✓ الأهداف جيدة البناء عادة ما تكون دقيقة وقابلة للقياس، أما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه فسوف تعجز الشركة عن تقييم تقدمها اتجاه الهدف. كما أن الأهداف القابلة للقياس تتيح لمديرين معيارا يستطيعون الحكم على أدائهم من خلاله؛
  - ✓ ضرورة توجيهها لأمر أساسية، ولكي تحقق التركيز، فإن المنظمة يجب أن تعمل في إطار عدد محدود من الأهداف الرئيسية. وهكذا فإن الأهداف المختارة يجب أن تكون كلها هامة وحيوية؛
  - ✓ ضرورة أن تكون تلك الأهداف متممة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت، حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي المديرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة. أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها، فقد يجعل الموظفون يستسلمون. أما إذا كان الهدف مفرطا في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين الآخرين؛
  - ✓ وجوب تحديد الفترة الزمنية التي يجب إنجاز فيها؛
  - ✓ أن تكون الأهداف مرنة، بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات؛
  - ✓ أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض، فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل؛
  - ✓ يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان إلتزام الجميع تجاه تحقيقه
- الشكل (4): خصائص الأهداف الجيدة.



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى المعلومات السابقة.

### المبحث الثالث: التحليل والاختيار الاستراتيجي.

التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتسلسلة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، ويمثل إطاراً شمولياً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات سواء ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة التنافسية إلى البيئة الخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على المراكز أو الموقف الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لمنظمة الأعمال، أي أن يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقة المنظمة بالبيئة، لتفرز في النهاية عملية التحليل عن تحديد القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، وبما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة.

#### المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات).

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها ونجاح الاختيار الاستراتيجي وبالتالي الصياغة الاستراتيجية، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرته المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.<sup>1</sup>

إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الاستراتيجية فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغيير، وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات، ويعتبر تقييم البيئة الخارجية خطوة مهمة لصياغة رسالة المنظمة، فالرسالة تضع حدوداً للبيئة الخارجية التي سوف تتعامل معها.

تركز المنظمة اهتمامها على جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية والتي تؤثر على المنظمة بما تتحيه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات. كما وإن اكتشاف التهديدات يساعد على وضع أولويات التطوير الداخلي لزيادة القدرة على المنافسة في السوق مما يساعد على تعظيم استغلال الفرص.

هذا ويمكن تقسيم العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مجموعتين تتصل الأولى بالمتغيرات البيئية العامة أما الثانية فتعبر عن العوامل البيئية الخاصة.<sup>2</sup>

#### 1. متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة.

البيئة الخارجية العامة للمنظمة، هي تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير في مسار المنظمة وقراراتها الإستراتيجية. وتتميز هذه البيئة بشموليتها لكافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها، ذلك أن التأثير الذي تمارسه يكاد يتساوى لجميع المنظمات، فهي عكس البيئة الخارجية الخاصة، ولكن هذا لا يعنى إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة، فالتفاعل دائم وقائم بينهما.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، 152.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ذكره، 2008، ص 40.

إن متغيرات البيئة الخارجية العامة تؤثر على المنظمة في حين لا يمكن للمنظمة التأثير عليها، لذا فإن نجاح المنظمات أو فشلها يعتمد بشكل كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين البيئة التي تعمل بها. وتشمل البيئة الخارجية العامة العديد من المتغيرات والتي يمكن ذكرها كالاتي:

**1.1 المتغيرات الاجتماعية:** تعتبر المتغيرات الاجتماعية من بين أكثر المتغيرات التي لها تأثير على المنظمة وقراراتها الإستراتيجية. لأنها تمثل الوسط الحي الذي يحتوي المنظمة، بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، مستوى هذه المعيشة وقيم الناس، والأطر الأخلاقية للأفراد. حيث أن المنظمة تأخذ من هذا الوسط الموارد البشرية التي تحتاجها وفي الوقت نفسه فهي تقدم لهذا المجتمع مخرجاتها من السلع والخدمات، وهنا يظهر التأثير الذي تمارسه هذه البيئة على المنظمة. ومن أهم هذه المؤثرات المكونة للبيئة الاجتماعية يمكن ذكر ما يلي: المتغيرات والمؤثرات السكانية، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بمستوى التعليم، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بقيم وقواعد السلوك، المتغيرات والمؤثرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

**2.1 المتغيرات التكنولوجية:** إن التطور السريع في المتغيرات التكنولوجية، يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وقد يكون هذا التأثير تأثيرا سلبيا أو إيجابيا. ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج، وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. وتشير هذه المتغيرات إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لانجاز الأعمال، سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية.

**3.1 المتغيرات الاقتصادية:** وتمثل إلى جانب المتغيرات الاجتماعية أهم المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وقراراتها الإستراتيجية، حيث تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعيش فيه المنظمات. ومن بين عناصر النظام الاقتصادي المؤثرة على المنظمة يمكن ذكر ما يلي: الدخول، دورة الأعمال، السياسة المالية والنقدية للدولة.

**4.1 المتغيرات السياسية والقانونية:** ومن هذه المتغيرات درجة الاستقرار السياسي والأمن الذي يعيشه بلد ما، فعدم وجود استقرار سياسي يعني وجود اضطرابات وصراعات داخل البلد وهو ما يؤثر على المسار الحسن لنشاط المنظمة. كذلك من هذه المتغيرات التدخل الحكومي عن طريق سن القوانين التي تنظم سير الاقتصاد داخل بلد ما، ومن هذه القوانين التي تنظم الرقابة على الأجور والأسعار، الأمن داخل العمل، تحديد مواقع المصانع، منع التلوث البيئي، تنظيم الإعلانات، وغيرها من القوانين التي تقيد نشاط المنظمات.

**5.1. العوامل الدولية:** وتتمثل في التكتلات الاقتصادية أو الأحلاف العسكرية التي تدخل فيها الدولة، أو تكوين تجمعات اقتصادية. والتي قد تزيد من اتساع الأسواق وخلق فرص جديدة أمام المنظمات، أو قد تخلق بعض التهديدات لهذه المنظمات تتمثل في صعوبة دخول الأسواق أو ارتفاع أسعار المواد الأولية. كما هو الحال بالنسبة لدول منظمة " الأوبك OPEC " (إتحاد الدول المصدرة للبترول) التي تؤثر على أسعار البترول، وهو ما ينجر عنه عدة آثار على تجارة السيارات والمواد البلاستيكية وغيرها من السلع. كما أن الاختلافات بين الدول في العادات والتقاليد واللغة وغيرها من عناصر المزيج الثقافي، له آثار على الجهود التسويقية للمنظمة. إضافة إلى هذا فإن الدولة قد تتجه إلى حماية صناعتها المحلية من خلال منع الاستثمار الأجنبي أو تتجه لترقية الاقتصاد وجلب التكنولوجيا من خلال جذب الاستثمار الأجنبي وما لهذا من آثار على زيادة أو تخفيض من حدة المنافسة.

## 2. متغيرات البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:

وهي البيئة التي تكون فيها المنظمة على علاقة مباشرة مع عناصرها، وقد لخصها " مايكل بورتر Michael Porter " في خمس قوى تنافسية وهي: التنافس الحاد (أو التنافس داخل القطاع)، قوة المشترين، قوة الموردون، السلع البديلة، المنافسون الجدد أو القادمون الجدد.

ويختلف تأثير البيئة الخارجية الخاصة عن تأثير البيئة الخارجية العامة، حيث أن تأثر المنظمات بتغيرات البيئة الخارجية العامة يكاد يتساوى في بعض الأحيان، لأن القوانين العامة التي تطبق في دولة ما يكون أثرها بنفس الدرجة على جميع المنظمات في نفس دولة، كما أن التغيرات الدولية مثلا يكون لها نفس التأثير على معظم المنظمات، في حين أن البيئة الخارجية الخاصة يكون لها تأثير غير متساوي من منظمة إلى أخرى، وذلك باختلاف نوع القطاع الذي تعمل فيه كل منظمة، اختلاف نوع الموردين والمشترين، واختلاف نوع السلع البديلة. بمعنى أنه لكل منظمة بيئتها الخاصة التي تختلف عن بيئة منظمة أخرى وبالتالي اختلاف تأثير كل بيئة باختلاف تأثير عناصرها ومكوناتها.<sup>1</sup> ويمكن التطرق إلى كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية الخاصة كما يلي:

### 1.2. المنافسون في القطاع

ويسمى أيضا بالمنافسة الحادة أو المباشرة. وهنا تكون المنافسة في نفس القطاع أو الصناعة التي تعمل بها المنظمة. وتتميز هذه المنافسة بأن السلعة التي يقدمها كل منافس هي بديل كامل للسلعة التي يقدمها منافس آخر، الأمر الذي يؤدي إلى حرب بين أسعار المنافسين وزيادة تكاليف الإعلان، وذلك لعدم وجود منظمة مهيمنة تفرض السعر، مما يعود على المنظمة بانخفاض متوسط ربحيتها، وذلك بسبب تخفيض الأسعار من أجل جلب الطلب وتغطية التكاليف الثابتة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، 1997، ص 119.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، 2000، ص 76.



## 2.2. السلع البديلة

تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة للمنظمة، حيث أنها تضع حد أعلى للأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنظمة والتي تحقق لها الأرباح المرجوة. ومن أمثلة السلع البديلة مثلاً القهوة والشاي، فإذا ارتفع سعر إحدى المنتجين فإن المستهلك سيذهب لشراء المنتج الآخر، وهكذا هو الحال لبقية السلع البديلة. ولهذا فإن المنظمة لا تستطيع رفع سعر منتجها إلا في الحدود الذي لا يدفع بالمستهلكين للتوجه نحو السلعة البديلة. إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة بقوة، خاصة في غياب الولاء للسلعة الأصلية أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.

## 3.2. تهديد المنافسين الجدد

يحتاج المديرون أثناء اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية أن يأخذوا بعين الاعتبار كل التحركات التي يمكن أن تحدث على ساحة التنافس، والتنبؤ بما قصد الحد من الآثار التي يمكن أن تحدثها هذه التحركات. ومن أهمها هو تهديد المنافسين الجدد والقادمون للمنافسة على الحصص السوقية. وذلك لأن المنظمات أو المنافسون الجدد يحاولون تخفيض الأسعار لتقوية مركزهم التنافسي في الأسواق، أو الدخول بمنتج جديد أو تقنية جديدة، رغم أنه توجد بعض القيود على الدخول، كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين، إلا أن التهديد يبقى قائم، وضرورة الحيلة والحذر تبقى مطلوبة.

## 4.2. المشترون

يظهر تأثير المشتريين من خلال قدراتهم التفاوضية التي يمارسونها على المنظمة، والتي تؤدي إلى تخفيض أسعار السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، خاصة إذا كانت لديهم دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة، ووجود البدائل لهذه السلعة أو الخدمة، أو تجانس السلع أو الخدمات، الأمر الذي يتيح للمشتري حرية الاختيار بين البدائل وبالتالي زيادة الضغط على المنظمة.<sup>1</sup> إضافة إلى هذا فإن سلوك المشتري غير مستقر وصعب التنبؤ به، مما يفرض على متخذ القرار الإستراتيجي دراسة معمقة لهذا السلوك قبل القيام باتخاذ قراراته.

## 5.2. الموردون

وهم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمنظمة مثل المواد الأولية، الآلات، قطع الغيار، المعدات والأدوات، وغيرها من متطلبات العملية الإنتاجية، ولهذا فإن اختيار المورد المناسب يعتبر من بين أهم القرارات الإستراتيجية. فكلما تم التعامل مع المورد الذي يقدم المواد الأولية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالحدود المناسبة، كلما رجع ذلك على المنظمة بالإيجاب والعكس صحيح. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الموردون يمارسون تأثيرهم على المنظمة وقراراتها عن طريق رفع الأسعار أو تخفيض جودة المواد المشتراة منهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، 2000، ص 77.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 124.

على غرار قوى التنافس الخمسة التي ذكرها " مايكل بورتير Michael Porter " إلا أنه يمكن إضافة عنصر سادس وهو أصحاب المصالح الآخرون. ويعكس هذا العامل قوة تأثير الاتحادات والحكومات وأي جماعات أخرى ذات المصالح على نشاط وقرارات المنظمة.

### 3. أهمية تحليل البيئة الخارجية في صياغة الاستراتيجية:

تعتبر عملية دراسة البيئة وخصوصا البيئة الخارجية من أهم مراحل تصميم الاستراتيجية، وذلك لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يفرض على المنظمة استقراء البيئة الخارجية والاستعداد بدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. وما يمكن أن تتيحه عملية التحليل الخارجي من أهمية ما يلي:<sup>1</sup>

أ- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحصيها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها.

ب- تحديد الأهداف: والتي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية، فعلى سبيل المثال يساعد دراسة مصادر التوريد وإدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفية المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق والإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.<sup>2</sup>

ت- تحديد الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، آلات، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

ث- تحديد نطاق السوق المتاح: فمن خلال تحليل البيئة الخارجية يمكن تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواءا تعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، القيوم المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية، أو الأخلاقية... الخ.

ج- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.<sup>3</sup>

ح- تحليل الفرص والتهديدات: ويعتبر أهم عنصر وتهتم به عملية التحليل الخارجي للبيئة، حيث أن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لنا احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المنظمة في توحيد جهودها اتجاه استغلال الفرص أو/و مواجهة التهديدات.

<sup>1</sup> داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 41.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 151.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، 1999، ص 135.

## 4. خطوات تحليل البيئة الخارجية: ( تحديد الفرص والتهديدات)

من خلال ما تم استعراضه سابقا فإن بيئة المنظمة الخارجية قد تشكل أحيانا تهديدات تعصف بالمنظمة وتؤثر في قراراتها الاستراتيجية سلباً، أو قد تتيح لها فرصاً للنمو والتوسع والازدهار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لهذا وجب على المنظمة تحديد أهم التهديدات والفرص التي تفرزها بيئتها الخارجية\*  
ويمكن تتبع الخطوات الآتية في تحديد الفرص والتهديدات الخارجية:<sup>1</sup>

أولاً: جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: إن الحجم الهائل والكبير للمعلومات الخارجية يجعل من الصعوبة بمكان جمعها كلها وفرزها، لهذا فإن عملية الجمع تحتاج إلى تضافر الجهود المختلفة في المنظمة.  
ويتم تحديد المعلومات المطلوبة عن طريق لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها بدور أساسي والمديرون الذين يهمهم وضع الاستراتيجية، ويكون موضوع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهم المشروع من خلال: المناقشات بين المديرين، التقارير التي يقدمها المديرون، العصف الذهني\*\*، أسلوب "دلفي" (أو الاجتماع عن بعد)\*\*\*، أو غيرها. ويوضح الجدول الموالي بعض المعلومات التي قد يحتاجها فريق التخطيط الاستراتيجي لإدارة عمله:  
الجدول(4): معلومات البيئة الخارجية.

معلومات عن الصناعة (البيئة الخارجية الخاصة)	معلومات عن البيئة الخارجية العامة
أ. الموردون: عددهم، أسعارهم، قوتهم... ب. المستهلكون: عددهم، سلوكهم، قوتهم الشرائية.... ج. السلع: الحالية، والتطور فيها، البديلة... د. المنافسون: عددهم، قوتهم، المنافسون الجدد، منتجاتهم، استراتيجياتهم هـ. التكنولوجيا: الحالية، والتطور فيها، سعرها و. المبيعات: الحالية، تطورها.....	معلومات عن البيئة السياسية: الاستقرار السياسي، التنظيم السياسي، الدعم والحماية، النظم القانونية، السياسة الداخلية، السياسة الخارجية... معلومات عن البيئة الدولية: الصراعات القومية، الديون الخارجية، النمو الاقتصادي العالمي، المنظمات الدولية القوانين الدولية.... معلومات عن العناصر الاقتصادية: الدخل القومي والفردي، معدلات الإتفاق والإدخار، معدل التضخم، حجم الاستثمارات، معدلات الاجور السائدة..... معلومات عن العناصر الاجتماعية: نمط الحياة الاجتماعية، مستوى المعيشة الطبقات الاجتماعية، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع....

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 110.

\* فضلا عن هذه الخطوات التي يمكن اعتبارها عامة، إلا أننا نجد أساليب وأدوات التحليل الخارجي الأخرى مثل: الأساليب الرياضية والاحصائية (السلاسل الزمنية وتحليل الاتجاهات، النماذج الرياضية، تحليل الانحدار، تقديرات رجال البيع) أسلوب السيناريو (الذي يتم فيه وضع عدد من الظروف المحتملة للأحداث المستقبلية المهمة، وتنمية الاستراتيجيات البديلة المناسبة للموقف)، الجماعات الصورية، تحليل المنافسة، دورة حياة المنتج... الخ.  
<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 77-89.

\*\* أسلوب للنتيئة نسبة إلى معبد "دلفي اليوناني" كأحد أساطير التنجيم القديمة. يقوم المدير بإرسال خطاب يضم المشكل المطروح إلى مديرين أو محكمين أو خبراء وهم في أماكن مختلفة بعيدة عنه، ثم يستقبل الإجابة منهم ويقوم بتحليل أفكارهم للوصول إلى الحل الأمثل.  
\*\*\* أسلوب إبداعي تتبعه المنظمات لتحفيز واستثارة المعلومات المخزنة في الذاكرة، يجتمع فيها عدد من الأفراد (في حدود 12 فرد) ويتم طرح المشكل المراد حله على الطاولة، ثم يفسح المجال لكل واحد في تقديم حلولها مهما كانت ضعيفة، مع التقيد بعدم السخرية أو التعقيب أو الاستهانة بأي فكرة أو حل مقدم وكذا الاعتماد على الأفكار المطروحة في تكوين وتقديم أفكار جديدة.

ثانياً: الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمنظمة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها والتخلص منها وتشير الفرص إلى أوضاع أحسن للشركة أو المنظمة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمنظمة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ثم دراستها، ومناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بطرق واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

وتختلف القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المنظمة باختلاف درجة التأكد أو عدمه بشأن اتجاه هذا السلوك في المستقبل.<sup>1</sup>

ثالثاً: تحليل الفرص والتهديدات:

بعد تشخيص البيئة الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات الموجودة، يتم تحليل هذه الفرص والتهديدات للوصول إلى مدى أهمية هذه التهديدات والفرص على المنظمة، الأمر الذي يحدد مدى كيفية توجيه جهود المنظمة للتعامل مع هذه الفرص والتهديدات. ويتم ذلك عن طريق رسم جدول يتكون من أربعة (4) أعمدة توضح فيها ما يلي:

- في العمود الأول: نضع الفرص والتهديدات التي تم تشخيصها في شكل قائمة؛
- في العمود الثاني: نضع الأوزان لكل من التهديدات والفرص، أي مدى أثر كل عنصر على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك بإعطاء قيمة أو نسبة تحدد درجة التأثير لكل عنصر، على أن تتراوح القيمة بين (0.0) أو (0%) - كتأثير غير مهم - إلى (1.0) أو (100%) كأقصى تأثير، على أن يكون مجموع الأوزان في الأخير يساوي (1.0) أو (100%)\*.
- في العمود الثالث: يتم تقييم كل متغير أو درجة استجابة المنظمة لهذه العوامل في الوقت الحالي، أو هناك من يشير أيضاً إلى درجة أو احتمال حدوث كل متغير من المتغيرات حيث يعتمد على مقياس من خمسة (5) درجات تعكس الدرجة (1) الاستجابة أو الاحتمال الضعيف مروراً بالدرجات (2)، (3)، (4)، حتى الدرجة (5) التي تعكس أقوى استجابة وأكبر احتمال.

<sup>1</sup> نادية العارف، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 60.

\* تتم عملية التقدير إستناداً إلى أفكار وآراء المدراء والمختصين والخبراء الذين شاركوا في تشخيص البيئة الخارجية، ويمكن استخدام الطرق السابقة الذكر (دلغي، العصف الذهني...)

- في العمود الرابع: الذي يعكس أهمية العنصر أو القيم المرجحة، والذي يتم حسابه عن طريق عامل ضرب "وزن" كل عنصر في العمود رقم (2) بدرجة الاستجابة (أو احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكبر من المنظمة.
- يتم إعادة رسم الجدول من جديد حيث يتم إختيار المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي تتمثل "قيمها المرجحة"، أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة، ويتغير هنا "الأوزان النسبية" لكل متغير، باعتبارها تمثل مقارنة بين المتغيرات الباقية (على أن يكون المجموع دائما (1.0) أو (100%).
- في الأخير يتم جمع القيم المرجحة الإجمالية للمنظمة والذي يمكن إستخدامه بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة تجاه بيئتها.

الجدول (5): تحليل عناصر البيئة الخارجية

عناصر البيئة الخارجية	الوزن (الأثر)	درجة الاستجابة (إحتمال الحدوث)	القيمة المرجحة	الوزن الجديد (الأثر الجديد)	القيمة الجديدة المرجحة
1- الفرص					
توافر مصادر التمويل	0.15	3	0.45	0.2	0.6
اعفاءات جمركية	0.10	2	0.20	/	/
خروج منافسون من السوق	0.15	4	0.60	0.3	1.2
استقرار في السوق النقد الأجنبي	0.10	2	0.20	/	/
2- التهديدات					
إلغاء الدعم الحكومي	0.05	1	0.10	/	/
تغيير تكنولوجية الصناعة	0.2	3	0.60	0.30	0.9
دخول منافسين جدد	0.15	2	0.30	0.20	0.4
إصدار قوانين حماية البيئة	0.10	2	0.20	/	/
المجموع	1.00			1.00	3.1

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم تقليص عدد الفرص والتهديدات وذلك بناء على قاعدة التركيز التي تقول أنه لتحقيق الكفاءة لابد من التركيز على مجالات قليلة، وذلك منعا من التشتت. مع ملاحظة بقاء مجموع الأوزان الجديدة للفرص والتهديدات يساوي 1.00 (أي  $0.5 + 0.5 = 1.00$ ).

### المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: (القوة والضعف)

إن أية منظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تُصيغ استراتيجياتها من دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معا.

## 1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي مجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

كما أنها تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي. حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المنظمة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تمتلكها. وأنشطة أعمالها بمعنى أنها الوسيلة التي تساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها.<sup>2</sup>

## 2. أهمية تحليل البيئة الداخلية:

الهدف الرئيسي لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة المنظمة وهي الخصائص التي تعطي للمنظمة إمكانياتها جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة.<sup>3</sup>

ويمكن الإشارة إلى أهم ما يمكن أن تقدمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في ما يلي:<sup>4</sup>

أ. بيان وفهم دقيق لنقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. فالتحليل الداخلي يمثل ضرورة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

ب. يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وبالتالي يمكن إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

ت. تحديد نقاط القوة الحقيقية وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على مواجهة معوقات وتهديدات البيئة الخارجية، وتحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز عليها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 184.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ذكره، 2008، ص 36.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 139.

<sup>4</sup> Jay B. BARANEY, Williams S. HESTERLY, Op-Cit, 2006, P 145-164 .

- ث. تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ج. الفهم الحقيقي للبيئة الداخلية يساعد على معرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم وتحقيق الاداء العالي والنجاح.
- ح. تعتبر عملية التحليل الداخلي لازمة ومكاملة للتحليل الخارجي، والعكس صحيح، فلا تكون هناك فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

### 3. متغيرات البيئة الداخلية:

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزا في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث "بورتير" "Porter" أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتحسين والتطور التكنولوجي، في حين يركز كل من "نات و نارايانان" "Narayanan et Nath" على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يتركز بعضها الى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، والنظام المعلوماتي، في حين تتركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر انسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي، النظام السياسي، والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير ملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج الى تحليل ودراسة ومعرفة لغرض اعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر بثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة. ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق نتائج أفضل<sup>1</sup>، وفي ما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:

### 1.3. الهيكل التنظيمي:

يعرف "ستونار Stonar" الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين . ويعرفه "فليت Fleet" بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة. كما يعرف "روبينز Robins" الهيكل

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 185

التنظيمي بأنه: إدارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته. ويقصد بالتعقيد مقدار وحجم تقييس العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عنه صعوبة التنسيق. ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والاجراءات اللازمة لتوجيه سلوك التنظيمي للأفراد والعاملين. أما المركزية فتعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الادارية العليا.<sup>1</sup>

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في اطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرا ضروريا وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل.

والهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة. ومن السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال، لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوبا مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار. إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون الى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف وكل الأحوال بل إن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:<sup>3</sup>

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛
- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

### 2.3. الثقافة التنظيمية:

يشمل مفهوم الثقافة التنظيمية مجموعة القيم التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها المختلفة، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة كافة في المنظمة والتي تتطور مع مرور الزمن وربما تستقر عند حالة معينة، وبالتالي تصبح سمة خاصة للتنظيم وميزة تتميز بها عن باقي المنظمات، والتي تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>4</sup>

ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2010، ص 205.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2011، ص 361.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، 2010، ص 205.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010، ص 373.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2011، ص 129.



- أ- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغيير.
- ب- القادة الاستراتيجيون الذين تنشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
- ت- الخبرة والتجارب التي مرت بها المنظمة سابقا، ونماذج الافتراضات المشتركة من خلال خبرات فعلية يمتلكها أفراد المنظمة في العمل أخرجت حلولاً لمشكلات أساسية.

### 1.2.3. عناصر ثقافة المنظمة:

يمكن الإشارة إلى أن أهم عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

- أ- القيم التنظيمية: وهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم،... الخ، في مكان أو بيئة العمل. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين،... الخ؛
- ب- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، الولاء التنظيمي، الإبداع التنظيمي،... الخ؛
- ث- الأعراف التنظيمية: هي المعايير والأسس التي تعارف عليها أعضاء المنظمة والتي يلتزمون بها في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو نفس الوظيفة أو المصلحة؛
- ج- التوقعات التنظيمية: هي الآمال والتطلعات التي لا يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

### 2.2.3. أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية:

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة. إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات، تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات.<sup>2</sup> وفي تحليل المنظمة لثقافتها فإنها تحاول معرفة مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، 2010، ص 312-313.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق ذكره، 2004، ص 201.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، 2010، ص 316.

فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، حيث أن الأفراد لا يعتمدون على الأنظمة والتعليمات والقواعد، بل يعرفون ما يجب القيام به. بينما الثقافة الضعيفة فالأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. فالثقافة القوية تعمل على الوحدة التنظيمية وتفادي الصراعات والنزاعات والتضارب والذي يعتبر أهم وأكبر عوائق الصياغة والتنفيذ والنجاح الاستراتيجي.<sup>1</sup>

إن النجاح في تحقيق أداء المنظمة يكون من خلال الملائمة والانسجام بين ثقافة المنظمة واستراتيجياتها المعتمدة فيها، ويشترط أن تكون هذه الثقافة قادرة على مساعدة المنظمة في التكيف مع متغيرات البيئة. لقد أشار كل من "بيتر" و"وترمان" "Peter" et "Waterman" في كتابهما "البحث عن التميز" أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعاً في كل شيء، بينما تميزت المنظمات غير المبدعة بوجود ثقافة تنظيمية فيها تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلا من الاهتمام بالزبائن، كما وصفت هذه المنظمات بأنها تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتحمل العنصر البشري وتحسيد الإبداع.<sup>2</sup>

### 3.3. الموارد:

إن صياغة الاستراتيجية، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل الموارد: المالية، الطبيعية، البشرية، والتكنولوجية، التي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها. ولدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشتمل على الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية - المشار إليها سابقاً-، إدارة الموارد، المشتريات، الانتاج، المالية، البحث والتطوير، نظم المعلومات، التسويق، وأنظمة الرقابة. لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، ووسائل المصنع، والمواقع الجغرافية، والمواد الأولية، وشبكة التوزيع، والتكنولوجية.<sup>3</sup>

### 4. أدوات تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

إن عملية تحليل البيئة الداخلية يهدف أساساً إلى معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف المنظمة وبهذا تستطيع المنظمة تحديد ميزات التنافسية التي تنفرد بها عن غيرها من المنظمات. ولهذا الغرض فإنه يوجد العديد من أساليب تحليل البيئة الداخلية والتي يمكن الإشارة باختصار إلى أهمها كالاتي:

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 317.

<sup>2</sup> THOMAS.J Peters, ROBERT H. Waterman, In Search of Excellence : Lessons From America's Best -Run Companies, New York Harper and Row Publisher, USA, 1982, P 292 .

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 196.

## 1.4. تحليل الموارد:

وهو من أسهل الطرق للتحليل الداخلي، ويتم هذا من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تتعلق بكل نشاط أو مورد أو عامل من العوامل الداخلية (أو الموارد الداخلية)، وهذا التشخيص هو قياس لنقاط قوة وضعف المنظمة، والمعلومات الناتجة في هذا الإطار تغذي التفكير في كل مراحل التحليل الإستراتيجي. إن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان نجاح الاستراتيجية، ويمكن حسب اختيار هذه الموارد وطريقة تسييرها بناء ميزات تنافسية فريدة. ومن نماذج هذا التحليل نجد: تحليل الموارد الملموسة (مواد أولية، إنتاج، مالية،...)، تحليل الموارد الغير ملموسة (جودة، تكنولوجيا، معرفة،...). واتباع نفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية يمكن تحديد أهم نقاط وضعف المنظمة.\*

## 2.4. سلسلة القيمة:\*\*

سلسلة القيمة هي سلسلة من الأحداث أو المراحل أو المحطات التي تمر بها وتنتقل منتجات المنظمة عبرها بالترتيب للوصول إلى المنتج النهائي، وعند كل مرحلة أو حدث فإن المنتج يكتسب قيمة جديدة وإضافية، وبهذا الشكل فإن تحليل سلسلة القيمة هي معرفة مدى وجود تناغم وتأزر أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وكذا التركيز على الأنشطة التي ترفع من التكلفة وبالتالي تخفيضها وتقليلها بالشكل المناسب، إضافة إلى معرفة النشاطات التي تحقق التميز وزيادة دعمها<sup>1</sup>.

وتتكون سلسلة القيمة من نوعين من الأنشطة: أنشطة أساسية، وأنشطة داعمة (مساعدة)، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وهي مترابطة في شكل سلسلة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

\* إرجع إلى الصفحة (40) من تحليل البيئة الخارجية.

\*\* يعتبر "مايكل بورتر" Michael Porter هو صاحب هذا المفهوم، ظهر على يد "لورانس ميل" Laurence Milles وهو تاجر أمريكي، ثم قام "مايكل بورتر" بتطويره بعدها من خلال كتاباته في هذا المجال.

<sup>1</sup> Frédéric LEROY, Les stratégies de l'entreprise, Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, France, 2004, P 28.

الشكل (5): نموذج سلسلة القيمة.



Source: Frédéric Leroy, Op-Cit, 2004, P29

### 3.4. نموذج البنشمركنغ ( Benchmarking ) أو طريقة المعايرة:

تعرف المعايرة بأنها: "عملية مستمرة لتقييم المنتجات، الخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأقوياء أو المنظمات الرائدة". أو هي: "المنهجية التي تقوم على البحث المستمر عن التطبيقات الجيدة بهدف التكيف والتماثل مع الجوانب الايجابية منها والعمل على تبنيها للوصول إلى الموقع الأحسن مقارنة بالمنافسين". وتتطلب هذه العملية نظام معلومات فعال وترصد معلوماتي كبير لتوفير المعلومات اللازمة.<sup>1</sup> ويمكن تمييز أنواع المعايرة كالآتي:<sup>2</sup>

- أ. معايرة داخلية: المقارنة بين أنشطة أو أقسام داخل نفس المنظمة.
- ب. معايرة تعاونية: بين مجموعة من المنظمات أو الوحدات التابعة لجهة راعية واحدة.
- ت. معايرة العمليات: مقارنة العمليات ونظم التشغيل لاكتشاف أفضل النماذج المطبقة لمعرفة الرواد في نفس مجال العمل أو الخدمة وذلك لتحسين عملية محددة أو انسياب العمليات ككل.
- ث. معايرة إستراتيجية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد المختلفة وخدمة العملاء للرواد والمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

<sup>1</sup> أحسن جميلة، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 92.

<sup>2</sup> "القياس المقارن benchmarking" مقال على موقع "http://edara-eg.net"، تاريخ الاطلاع: 2015/06/05

4.4. جدول القيادة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن)<sup>1</sup>:

يتميز جدول القيادة الكلاسيكي بتوجهه نحو الماضي، إذ يقيس أداء المنظمة بعدما تتم عمليات الإنجاز، وهو ما يجعله عاجزا عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف قد زالت، إذا فهو لا يسهل القيادة الديناميكية لفقدانه خاصة الاستمرار في الأهداف وفضلا عن ذلك فإن تركيزه أكثر على المؤشرات المالية للتعبير عن الأداء الشامل، جعله يكون قاصر عن أداء وظيفة كأداة للتحليل.

سداً لهذه النقائص ظهر جدول القيادة الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن) بهدف التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى البعد المالي أبعاد أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المنظمة، خاصة في ظل إزداد أهمية المعلومة والأصول غير المادية، لتكتمل المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس أبعاد "الزبائن"، "العمليات الداخلية"، "التعلم والنمو".

إن هذه الطريقة ذات الأربعة عمليات، تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة المدى والأعمال الجارية وفقا للتصور الآتي:

- العملية الأولى: تبين وترجم مشروع الاستراتيجية.
- العملية الثانية: تعرف الاستراتيجية لكل مستويات وتربطها بأهداف الوحدات العملية.
- العملية الثالثة: تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الاستراتيجية.
- العملية الرابعة: تمنح المنظمة وسائل التعلم الاستراتيجي (المعلومة المرتدة، إختبار فرضيات بناء الاستراتيجية والتعديل حسب الاحتياجات).

## المطلب الثالث: الاختيار الاستراتيجي

بعد عملية تحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات، ثم تحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة والضعف، تأتي عملية تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، حيث تقتصر المنظمة على أهم "الفرص والتهديدات" وكذا "نقاط القوة والضعف" من أجل تحديد موقفها الاستراتيجي وهو إيجاد التلاؤم أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية، في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية، ويمكن الاعتماد في هذا على تحليل "SWOT"، الذي يوضح موقف المنظمة هل هي في حالة "هجوم" أو "دفاع" أو "علاج" أو "إنكماش".

ومن أجل هذا فإنه على المنظمة أن تحاول حصر وتوليد مختلف البدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تُجرب عليها عملية التقويم وإختيار البديل الأفضل الذي يحقق لها النقاط الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص 53.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، 1999، ص 160.

- أ. الأهداف: وهي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي سبق وأن قامت بتحديددها، وعلى رأسها رؤية ورسالة المنظمة، ثم تأتي الأهداف سواء كانت عامة أو فرعية؛
- ب. القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة: وهو أن يحاول البديل تحقيق وانهاز الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتفاذي أو تجنب التهديدات الممكنة؛
- ت. القيود الخاصة بنقاط القوة والضعف: وهو أن يكون البديل أو الخيار الاستراتيجي قادرا على استغلال نقاط قوة المنظمة الداخلية في انتهاز الفرص، مع تفادي نقاط الضعف مع التهديدات الخارجية؛
- ث. قيم وأخلاقيات الإدارة: أن لا يتعارض الخيار الاستراتيجي مع القيم والتوجهات والأخلاقيات التي تؤمن بها الإدارة والمنظمة ككل وتكون ثقافتها وفلسفتها في العمل.

### 1. البدائل الاستراتيجية:

إن موضوع البدائل الاستراتيجية من المواضيع التي أسهب الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص في البحث والاهتمام بها، وكان نتاجا لذلك أن تفرعت هذه البدائل وتعدد مع مرور الزمن وتغير موافق المنظمات وذلك أن البديل الاستراتيجية ما هو إلا خطة إستراتيجية قد تحقق للمنظمة أهدافها أو تكون حلا لمشاكلها. فهي الوسيلة أو الأسلوب أو المنهج الذي تتبعه المنظمة أملا للوصول إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها النهائية.

لقد حاول الباحثون تصنيف أنواع البدائل الاستراتيجية وفق عدد من التصنيفات، لعل أبرزها تبعا لموقفها في الهرم الإداري، إلا أن الحقيقة أن هذه الأنواع لا يقيددها مستوى إداري، مجال إقتصادي، أو نشاط إنتاجي، أو حجم المنظمة أو غيرها، فالمنظمة بإمكانها استخدام البديل الاستراتيجي الذي يناسبها تبعا لموقفها الاستراتيجي، بل وبإمكانها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات أو دمج نوع مع آخر لاختيار البديل المناسب. ويمكن الإشارة إلى أهم هذه البدائل الإستراتيجية كالآتي:

**1.1 استراتيجية النمو والتوسع:** ويقصد بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويأخذ هذا النمو عدة أشكال أهمها الزيادة في حجم المبيعات باعتقاد أن هذه الزيادة ستؤدي لا محالة إلى زيادة في الأرباح، لكن هذا الاعتقاد ليس بالضرورة دائما صحيح<sup>1</sup>. رغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية تعتبر المفضلة لدى معظم منظمات الأعمال وذلك لعدة إعتبارات أهمها<sup>2</sup>:

أ. زيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات؛

ب. تدعيم مكانة المنظمة وزيادة سمعتها وشهرتها؛

<sup>1</sup> Marios I. KATSILOUDES, Strategic Management-Global Cultural Perspectives For Profit And Non Profit Organizations, Butterworth Heinemann, Usa, 2006, p 136.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 249.

ت. الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض التكاليف الانتاج؛

ث. التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛

ج. اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل (عكس استراتيجيات الاستقرار التي تحقق النجاح في الأجل القصير)؛

ح. الاستفادة من الإختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجاتهم ورغباتهم؛

خ. الاستفادة من الأسواق التي تنمو بسرعة، لهذا فهي ناجحة في بيعات الصناعة المضطربة والسريعة.

ومن أهم أنواع الاستراتيجيات التي تندرج تحت إستراتيجية النمو والتوسع ما يلي:

### 1.1.1. إستراتيجية التكامل: تعد استراتيجيات التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة في المنظمات، خاصة

وأنها تدر على المنظمة أرباحا إذا ما وضعت موضع تنفيذ فاعل، وأتت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعين من التكامل: العمودي (الرأسي)، والأفقي.

#### 1.1.1.1. التكامل العمودي (الرأسي):<sup>1</sup> تتمثل هذه الاستراتيجية في إضافة مرحلة أو حلقة سابقة أو

مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة بما يتحقق من خلاله نمو أفضل للمنظمة ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع. ويمكن تمييز نوعين من هذه الاستراتيجية:

أ- التكامل العمودي الخلفي (قبلي): وهو عندما تضيف المنظمة عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة

للمنتج الرئيسي، ربما كانت تعتمد فيها على منظمة أخرى.

ب- التكامل العمودي أمامي (بعدي): وهو عندما تضيف المنظمة منافذ التوزيع أو التسويق ربما كانت

تعتمد فيها على منظمة أخرى.

وقد تنتهج المنظمة استراتيجية التكامل العمودي لأسباب عديدة أهمها:<sup>2</sup>

أ. إقامة عوائق الدخول أمام المنافسين الجدد: من خلال السيطرة على المدخلات أو المخرجات، للحد من

المنافسة في المجال الصناعي للشركة ومن ثم منح الشركة القدرة على فرض أسعار عالية تحقق الأرباح\*؛

ب. تسهيل عمليات الاستثمار في الأصول المتخصصة: والأصل المتخصص هو القاعدة التي تحقق الميزة التنافسية

على مستوى النشاط. فمن خلال التكامل العمودي تحافظ على الميزة التنافسية دون تقليدها من المنافسين؛

ت. حماية جودة المنتج: والقاعدة في ذلك أن جودة المدخلات تؤدي وتحافظ على جودة المخرجات.\*\*

<sup>1</sup> إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغير الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 43.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 469.

\* مثل ما حدث لشركتا: ALCOA وALCAN في صناعة الألمنيوم في الثلاثينات، عندما إستوحدتا على مصدر البوكسايت الغني بالألمنيوم في مناجم "جامايكا" لمدة من الزمن حتى سنوات الخمسينات أين تم إكتشاف مناجم أخرى.

\*\* وهو ما حدث لشركة "ماكندونالدز" عندما فتحت فرعا في "موسكو" أين تفاجئت براءة جودة "البطاطا واللحوم" الأمر الذي أدى بها إلى شراء مزارع خاصة بما للحفاظ على جودة مخرجاتها.

**2.1.1.1. التكامل الأفقي:**<sup>1</sup> وهو الدخول في عمليات التكامل أو الدمج أو شراء منظمات مشابهة والتي

تقدم نفس المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. ومن أمثلة التكامل الأفقي:

أ. إستراتيجية الإندماج: وهو ضم منطمتين أو أكثر بشكل متفق عليه وتكوين منظمة واحدة، تفقد المنطمتين شخصيتهما الاعتبارية، وهذا لتحقيق الأهداف التي لا تستطيع أن تحققها كل منظمة لوحدها.

ب. التملك أو الاستحواذ (الاكتساب): يتم بقيام منظمة بشراء منظمة أو وحدة أعمال بالكامل، وتنتقل بذلك ملكية أسهم المنظمة الثانية إلى الأولى لتذوب وتنصهر فيها تحت اسم المنظمة الأولى.

ت. إستراتيجية المشاريع المشتركة: وهي مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر يتسم الأطراف بكيان مستقل، وهذا غالبا لدخول أسواق عالمية. وقد يأخذ أيضا صورة أخرى مثل: حقوق الامتياز، والتراخيص.

**2.1.1. إستراتيجية التخصص:** وهي استراتيجية التي تركز فيها المنظمة على وحدة أعمال واحدة أو سوق

واحد أو مجال واحد بمنتجات من نفس النوع، من خلال تركيز كافة قدرات المنظمة الإدارية والفنية والمالية والتنافسية للنجاح في نشاط واحد. وهو ما يتطلب قدرات التحكم في المهارة والمهنة والتسويق والقدرات القانونية.<sup>2</sup>

**3.1.1. إستراتيجية التنوع:**<sup>3</sup> وهذه الاستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المنظمة فيها

على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المنظمة التنوع عن طريق:

أ. تقديم منتجات أو خدمات جديدة إضافة إلى القديمة؛

ب. إضافة أسواق جديدة إضافة إلى القديمة؛

ت. إضافة بعض العمليات الانتاجية إلى عملياتها الحالية؛

ث. إضافة منتجات جديدة لأسواق جديدة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة "إيغور أنسوف" Igor ANSOFF " كما يلي:

شكل(6): مصفوفة أنسوف للتنوع

تطوير (توسيع) السوق	إستراتيجية التنوع الشامل
استراتيجية إختراق السوق (زيادة العمليات الانتاجية، الحملات الترويجية..)	تطوير المنتج

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، 1998، ص 181.

<sup>1</sup> إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، 1995، ص 40.

<sup>2</sup> شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 464.

<sup>3</sup> غالم عبد الله، تيمحغدين عمر، أثر إستراتيجية التنوع على إداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات، المجلد 7، العدد الثاني، غرداية، الجزائر، 2014، ص 66.



- وتتضمن استراتيجية التنوع كذلك نوعين رئيسيين من التنوع وهما:<sup>1</sup>
- التنوع المترابط: وهو التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة.
  - التنوع غير المترابط: يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأي علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة.
- 2.1. إستراتيجية الاستقرار:**<sup>2</sup> تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية للسيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات. وهي:
- تقلبات التشغيل: تذبذب مؤشرات الإنتاج أو المبيعات أو معدلات الأرباح بسبب التقلبات الاقتصادية، أو الكوارث الطبيعية،... الخ.
  - تقلبات مرحلة الشيخوخة والتقدم: وهو وصول المنظمة لمرحلة الشيخوخة والتقدم وبداية التقهقر. ونجد من أنواعها:\*
- 1.2.1. إستراتيجية التجديد والانتعاش:** تقوم المنظمة من خلالها بإعادة تشكيل إمكاناتها وانشطتها الحالية في أشكال جديدة (تحسين طفيف، ترويج...).
- 2.2.1. إستراتيجية التريث:** تقوم المنظمة بخفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت، من أجل التركيز على تحسين الكفاءة الانتاجية، وهذا عندما تحيب التوقعات والتنبؤات.
- 3.2.1. إستراتيجية الحصاد:** تقوم المنظمة بالتضحية بالنمو في المستقبل لزيادة الدفقات الحالية. (التضحية بحصة سوقية، تخفيض الاشهار،...)
- 4.2.1. إستراتيجية عدم التغيير:** بقاء المنظمة على حالها دون تغيير، إلا أن نجاحها يعتمد على عدم تغيير البيئة الداخلية والخارجية.
- 3.1. إستراتيجية الانكماش:** تعد هذه الاستراتيجية مرحلة محرجة في حياة المنظمة لعودتها إلى نقطة إنطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة، أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة. يتم اعتماد هذه الاستراتيجية عند تراجع وانخفاض معدلات تحقيق الأهداف كما كانت سابقا، وذلك إما لضغوط تنافسية قوية، أو ظروف اقتصادية صعبة (أزمات)، أو ضعف الكفاءة التشغيلية والانتاجية.<sup>3</sup>
- ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي: \*\*

<sup>1</sup> FRED R.David, op-cit, 2011, p 143 .

<sup>2</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، 1995، ص 52.

\* هناك من يسمي استراتيجية الاستقرار "بالنمو البطيء"، ونجد فيها أنواعا كثيرة من الاستراتيجيات مثل: التنوع، التركيز، إعادة التكوين..... الخ.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ذكره، 2005، ص 124.

\*\* هناك أنواع أخرى من الاستراتيجيات الانكماش مثل: البيع، التصفية، الالتفاف... الخ.

- 1.3.1.** إستراتيجية التجريد (التخفيض): وهو التخلص من واحد أو أكثر من وحدات أو أنشطة المنظمة التي لا تحقق أرباحاً أو قدرة تنافسية، والتركيز على الأنشطة أو الوحدات الأخرى، من أجل إعادة البعث من جديد.<sup>1</sup>
- 2.3.1.** إستراتيجية الشركة الأسيرة: وهو قيام المنظمة ببيع معظم أو كل منتجاتها وبأسعار خاصة - ربما تكون أقل من السوق - وفي مواعيد مضبوطة لزبون واحد، يتعهد فيه هذا الأخير بشراء كميات كبيرة من منتجاتها.
- 3.3.1.** إستراتيجية التحول: تغيير مجال النشاط بشكل كلي والتحول إلى أنشطة جديدة.
- 4.1.** الإستراتيجيات الصناعية (التنافسية): هناك من يسميها بالإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، ويعتبر "مايكل بورتر" هو صاحب هذه الإستراتيجيات ويسميها "الإستراتيجيات العامة للأعمال"، وتستند هذه الإستراتيجيات على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق، وقد تتمثل هذه الميزة في تقديم منتج بسعر أقل نسبياً من المنافسين، أو تقديم منتج يتمتع بميزة معينة عن منتجات المنافسين.<sup>2</sup> ومن هنا فإننا نجد ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس وهي:<sup>3</sup>
- 1.4.1.** إستراتيجية قيادة التكلفة: وتسمى "القيادة السعرية"، وتهدف إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين، وهو ما يحقق مزايا تنافسية على أساس السعر المنخفض.
- 2.4.1.** إستراتيجية التمايز: (التفاضل): وهو تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج أو خدمة فريدة ومتميزة عن المنافس من خلال إرساء مبدأ الجودة بكل أبعادها.
- 3.4.1.** إستراتيجية التركيز: وهو بناء ميزة تنافسية في جزء معين من السوق وليس كله، مما يحقق الفعالية في أداء المنظمة، حيث تحاول المنظمة في نطاق هذا الجزء الضيق من السوق تحقيق ميزة في التكاليف أو التميز.
- 5.1.** الإستراتيجيات الوظيفية: وهي الإستراتيجيات على مستوى الوظائف (تسويق، إنتاج، مالية، أفراد...)، وتساهم هذه الإستراتيجيات في تحقيق أهداف وحدات الأعمال والمنظمة ككل مع الإشارة إلى ضرورة أن تكون هذه الإستراتيجيات متناسقة مع بعضها البعض.<sup>4</sup>
- 2.** إتجاهات إتخاذ الخيار الإستراتيجي:
- الخيار الإستراتيجي هو إختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو مستوى الوظائف.<sup>5</sup>
- لقد جرت محاولات لوضع نموذج لعملية إختيار القرار الإستراتيجي، وقد مرت هذه المحاولات بالاتجاهات الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سابق ذكره، 1995، ص 63.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 77.

<sup>3</sup> Michael PORTER, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter-Edition, Paris, France, 1992, p 25-28.

<sup>4</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 77.

<sup>5</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 150.

## 1.2. إتجاه عوامل الإختيار الإستراتيجي: إن فكرة هذا الاتجاه تتمثل في وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر

على عملية إختيار القرار الإستراتيجي، وهناك عدة نماذج منها:

أ- نموذج "البنينغ" "Elbing": وفق هذا النموذج فإن القرار الذي يتم اتخاذه من قبل المدير الاستراتيجي في موقف معين هو تفاعل سبعة عناصر هي:

- المعرفة الأساسية المجتمعة لدى الفرد والتي تخلق لدى الفرد نموذجا عبر العالم المحيط به.
- عمليات اتخاذ القرار وتتم هذه العملية بصورة محسوبة أو تلقائية، وقد تتم بصورة فردية أو جماعية.
- إفتراضات علاقات السبب والنتيجة: وتتحدد في مدى استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشكلات الاساسية.
- الحاجات البشرية المتعلقة بإشباع حاجات الفرد الأساسية والاجتماعية وغيرها.
- الخبرات السابقة المتعلقة بتعليم الفرد وقدراته.
- البيئة الثقافية للفرد والتي تؤثر في قيمه واختياراته.
- توقعات الفرد وفق خبراته السابقة.

ب- نموذج "كوهن" "Cohen" وزملائه: يحدد هذا النموذج العلاقات بين العوامل المحددة للاختيارات فرديا وجماعيا. ويوضح هذا النموذج العلاقات بين التنظيم وخصائص المديرين والبيئة (مبدأ النظام المفتوح).

## 2.2. إتجاه تفسير المعلومات واستخدامها:

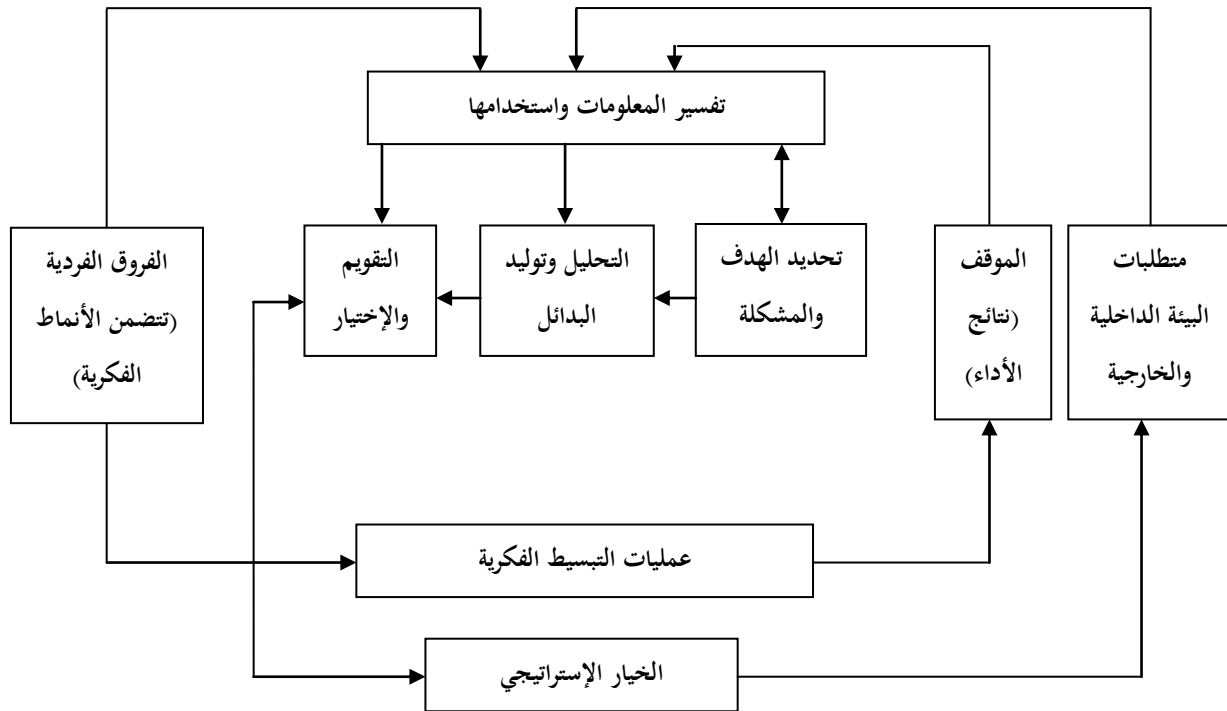
يقوم المديرون بتفسير البيانات والمعلومات الواردة اليهم وذلك حسب خلفيتهم الاجتماعية وأفكارهم وشخصياتهم وعوامل الموقف والمشكلة، وأن هذا المدخل يركز على العناصر التالية:

- كمية المعلومات المستخدمة في صياغة القرار.
- نقاط التوجه والتركيز والأهداف المستهدفة من قبل المدير متخذ القرار.
- مقدار الجهد المبذول من قبل صانع القرار لتنقية المعلومات.

ويمكن توضيح العلاقة بين العوامل المؤثرة في الإختيار الاستراتيجي بأنها عملية معقدة من التداخل والتشابك والتي تظهر فيها عملية تفسير المعلومات واستخدامها كعامل جوهري في ذلك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 154-155.

الشكل (7): نموذج تحليلي للعلاقات بين العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي.



المصدر: كامل غراب السيد، الإدارة الإستراتيجية - أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 1995، ص 216.

### 3. بعض أدوات الاختيار الاستراتيجي\*

يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها العامة على دقة ومناسبة الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه كذلك تعتبر عملية الاختيار من بين أصعب مراحل الصياغة الإستراتيجية للمنظمة. ومن أجل ذلك وضع الباحثون في هذا المجال مجموعة من الأدوات والأساليب المساعدة على عملية الاختيار يمكن ذكر بعضها كالآتي:

1.3. تحليل محفظة الأعمال (المصفوفات): ويمكن الاقتصار على نموذجي من نماذج تحليل المحفظة وهما (BCG) و (GE) باعتبار أن بقية المصفوفات تأخذ نفس المبدأ.

#### 3.1.3. مصفوفة بوسطن الاستشارية: (BCG)<sup>1</sup>

يعد نموذج "مجموعة بوسطن الاستشارية" من أشهر نماذج تحليل حقيبة الأعمال وأدوات الاختيار الإستراتيجي، أعدتها "مجموعة بوسطن الاستشارية" سنة 1968، تسعى لفحص محفظة أعمال المنظمة (منتجات/خدمات) على طول بعدين: نمو السوق/ الحصة النسبية للسوق، حيث يتم تمثيل البعدين على محورين متعامدين:

\* هناك من يعتبر أن هذه الأدوات هي أدوات للتحليل الإستراتيجي، إلا أنها هي كذلك وسائل للتحليل وكذا الاختيار الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Marios I. KATSILOUDES , Op-Cit , 2006 ,PP 153-155 .

- المحور العمودي يوضح "معدل النمو السنوي للسوق" الذي يباع فيه المنتج ويعتبر مقياس "لجاذبية السوق".
- المحور الأفقي فيوضح النصيب النسبي من السوق (أي حصة المنظمة بالنسبة إلى حصة أكبر منافسين في هذا السوق).

لتحديد الوضعية التنافسية يتم الاعتماد على أثر التجربة والذي يقوم على أساس أن التكاليف بمرور الزمن، والخبرة تتناقص وتراجع وفق دالة لوغاريتمية، إضافة إلى استخدامها فكرة دورة الحياة في الانتقال من خانة إلى أخرى.

- من أجل رسم المصفوفة فإنه يتم حساب معدل نمو السوق كنسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما، ويعبر عن مدى جاذبية السوق الذي يعتبر مؤشر البعد الخارجي، ويمكن حسابه كما يلي:

مبيعات الفترة الحالية (n) - مبيعات الفترة السابقة (n-1)

$$\text{معدل نمو السوق (\%)} = \frac{\text{مبيعات الفترة الحالية (n) - مبيعات الفترة السابقة (n-1)}}{\text{مبيعات الفترة السابقة (n-1)}} \times 100$$

مبيعات الفترة السابقة (n-1)

- أما النصيب النسبي للسوق، والذي يعبر عن مؤشر البعد الداخلي (نقاط الضعف والقوة) والتي تبرز الوضعية التنافسية للمنظمة ومركزها التنافسي مع أهم المنافسين فتساوي:

مبيعات المنظمة

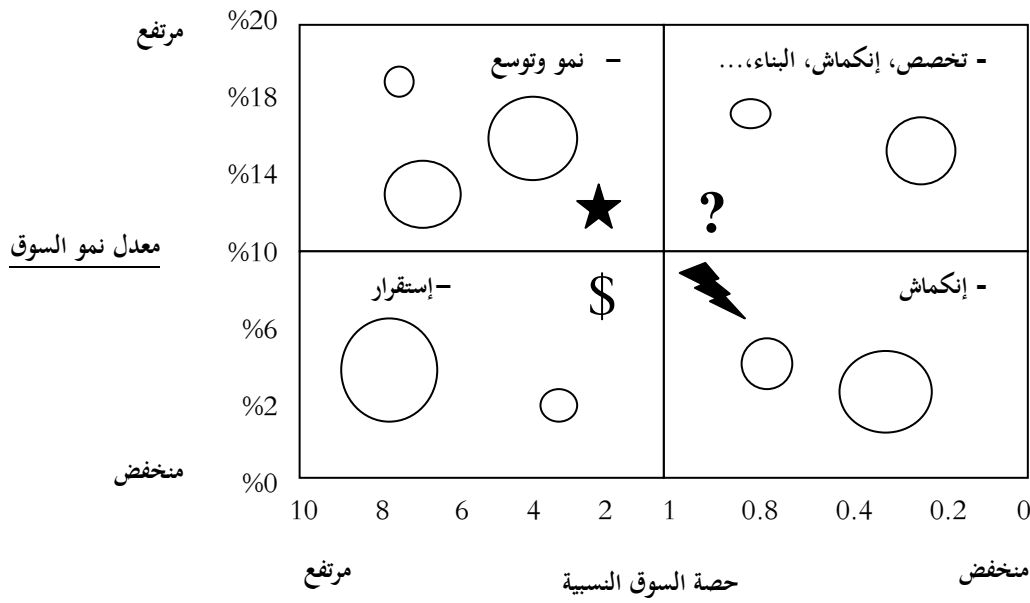
$$\text{النصيب النسبي للسوق} = \frac{\text{مبيعات المنظمة}}{\text{متوسط مبيعات المنافسين الأوائل (غالبا يُؤخذ الأربعة الأوائل)}}$$

متوسط مبيعات المنافسين الأوائل (غالبا يُؤخذ الأربعة الأوائل)

"حسب دراسة (BCG) فإن الحصة تتراوح من (0) إلى (10) مرات ضعف حصة الآخرين".

يتم رسم المصفوفة كما يلي:

الشكل(8): مصفوفة (BCG).



Source: Marios I. KATSILOUDES , Op-Cit , 2006 ,PP 153

ومن خلال المصفوفة نلاحظ أنه تتولد أربعة خانات هي كالآتي:

أ/ خانة علامة الاستفهام (حصة سوقية منخفضة/ معدل نمو سوقي مرتفع): توافق مرحلة الانطلاق يكون التساؤل حول هذه المشاريع هل ستحقق نمو أم لا؟، هنا المنظمة تحتاج موارد إضافية لتعزيز موقفها في السوق وهنا تحدد الاستراتيجية المناسبة لكل وحدة أو مشروع (تخصص، انكماش، بناء...).

ب/ خانة النجم الساطع (حصة كبيرة/ نمو سوق مرتفع): الاستراتيجية المناسبة هي النمو والتوسع في هذه المشاريع كي تحافظ على موقعها التنافسي القوي.<sup>1</sup>

ج/ علامة البقرة الحلوب (الادار النقدي) (حصة سوقية كبيرة/ نمو سوق منخفض): وهنا الاستراتيجية الأنسب هي الاستقرار لأن السوق أقل تنافسية (عدم الرغبة في النمو).

د/ الخطر (حصة منخفضة/ نمو سوق منخفض): أنشطة متعثرة، قد تتحول إلى عبء على المنظمة، والإستراتيجية الأنسب هي "الانكماشية".

أهم ما يؤخذ من انتقاضات حول مصفوفة (BCG) ما يلي:

- حصة السوق ليست العامل الوحيد للنجاح.
- نمو السوق ليست المؤشر الوحيد لجاذبية السوق.
- في بعض الأحيان قد تحقق خانة الخطر نقدية مثل الأبقار.
- الاعتماد فقط على التكاليف في تحديد الحصة السوقية غير كافي.
- غياب النظرة الاستشرافية المستقبلية.

### 2.1.3 مصفوفة ماكنزي: (GE) (إشارات المرور):<sup>2</sup>

طورت إدارة "ماكنزي" "Mc Kinsey" بالتعاون مع شركة "جنرال إلكتريك" "General Electric" هذا النموذج الذي طبق لأول مرة على "جنرال إلكتريك"، وقد حاولت هذه المصفوفة تفادي نقاط الضعف لمصفوفة "BCG"، حيث تعتمد على بعدين رئيسيين هما: "جاذبية السوق" وما تضمنه من (حجم الصناعة، نمو الصناعة، ربحية الصناعة، كثافة رأس المال...) وقوة التنافس للوحدة أو النشاط (أي المركز التنافسي) وما تضمنه من (حصة السوق، المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج، خدمات ما بعد البيع...).




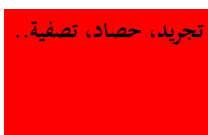




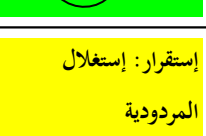
عند رسم المصفوفة يتم تقسيم البعدين (جاذبية الصناعة/ القوة التنافسية) إلى ثلاثة أقسام أو مستويات وهي (عال، متوسط، منخفض) مما ينتج عنه تسعة (9) مربعات كما يلي:

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1991، ص 263.

<sup>2</sup> Dominique BILLON, Jean- Michel TARDIEUX, Les nouvelles techniques du marketing, Edition Top, Paris, France, 1998, P 20 .

\* أستاذ إدارة الأعمال في جامعة شيكاغو الأمريكية، ومؤسس شركة "MCKINSY" لاستشارات الادارية سنة 1926.

الشكل (9): مصفوفة ماكنزي: (GE) (إشارات المرور).

جاذبية السوق	مرتفع	إستقرار/إنكماش: حصاد، تجريد... 	نمو وتوسع: تخصص، تكاملي... 	قيادة (نمو وتوسع) 
	متوسط	تجريد، حصاد، تصفية... 	إستقرار: تجديد،... 	نمو وتوسع: تنوع... 
	منخفض	تصفية 	تحول 	إستقرار: إستغلال المردودية 
		ضعيف	متوسط	قوي
		القوة التنافسية / قوة الأعمال		

Source: Dominique BILLON , Jean- Michel TARDIEUX ,Op-cit, 1998, P 21.

الدوائر تمثل حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال أو المنتج، أما الأجزاء المظللة فتشير إلى حصة السوق لوحدة الأعمال.

#### القراءة:

- الأنشطة الواقعة في الخلايا المتمثلة للدرجة العالية لكل من الجاذبية الصناعة والقوة التنافسية، أو تقع على درجة عالية لواحدة من هذه الأبعاد ودرجة متوسطة من البعد الآخر، هي وحدات أو أنشطة (منتجات) تقع في الضوء الأخضر (أذهب أو أمضي)، وتعد الاستراتيجية المناسبة هنا للحالات الثلاثة هي "النمو والتوسع".
- الأنشطة الواقعة في الخلايا المتمثلة في القطر فهي تمثل اللون الأصفر، ويعني ( انتبه واستعد)، فهنا على المنظمة أن تتخذ موقفا حذرا، فإن توفرت بعض الموارد فإنه يمكنها أن تنفقها على تنمية وتطوير بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه أو الإستقرار (الحصاد، التصفية، التجريد، إعادة تكوين...).
- الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا المتمثلة لدرجة منخفضة واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فإنها تقع في قطاع (توقف)، وهنا المنظمة تقوم بتطبيق إستراتيجيات إنكماشية وممكن بعض الاستقرار في التي لها امكانية الإنتعاش.

أهم ما يؤخذ على مصفوفة (GE):

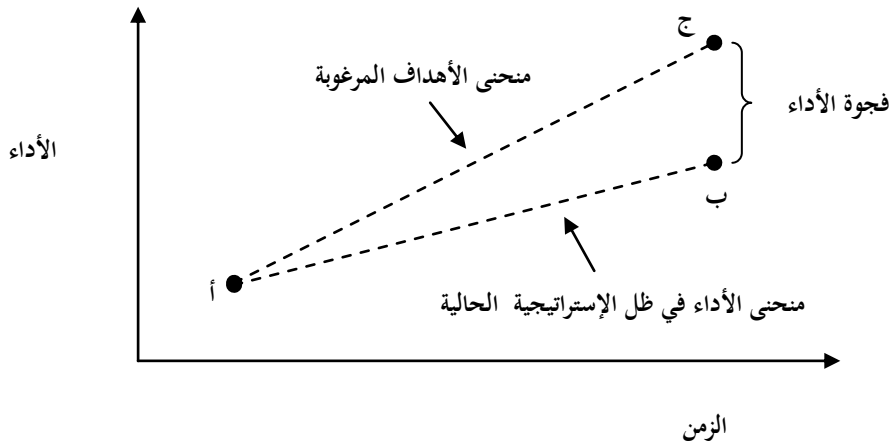
- وجود عدد كبير من المربعات يؤدي إلى مؤشرات متعددة الاستخدام (يتوه المحلل).
- إعطاء الأوزان والتقديرَات لأبعاد المصفوفة (القوة التنافسية/ جاذبية الصناعة) تعتمد على التقدير الشخصي.

- لا تأخذ بعينة الاعتبار التغيرات التي قد تحدث.

### 2.3. تحليل الفجوة الاستراتيجية:

يقصد بتحليل الفجوة مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الهدف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يكون لازماً على المنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح الفجوة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل (10): الفجوة الإستراتيجية



المصدر: نادية العارف، مرجع سابق ذكره، 2000، ص 151

ويمكن القول أنه لا يوجد إختيار إستراتيجي أمثل يصلح للمنظمات جميعاً أو للمنظمة نفسها في مواقف مختلفة، لكن هناك إستراتيجية تصلح للمنظمة معينة في ظروف معينة وفي وقت محدد، وإن أي تغيرات تطرأ على البيئة تقود إلى تعديل أو تغيير الإستراتيجية الحالية حتى تناسب طريق تحقيق الأهداف، وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الإستراتيجية:

- فإذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة جداً، فإن الإستقرار يكون هو الخيار الإستراتيجي الأكثر احتمالاً، مع إمكانية التغيرات الجزئية.

- وإذا كانت الفجوة كبيراً وواسعاً، فإن خيار إستراتيجية الإنكماش هو الأكثر احتمالاً.

- أما إذا كانت الفجوة أقل مما هو متوقع من توفر فرص بيئية، فإن إستراتيجيات النمو والتوسع تكون الإحتمال الأفضل.

وخلاصة القول أن عملية تحليل فجوة الإستراتيجية تعتبر مرحلة جوهرية في المسار الإستراتيجي ككل، إذ على ضوءه تتخذ القرارات التي تمكن من تنفيذ وتحسيد الإستراتيجية المتبناة. وفي ضوء ديناميكية المتغيرات الداخلية

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 150.



والخارجية بشكل أدق فإن الفجوة الإستراتيجية موجودة لا محالة، إلا أن المفهوم الديناميكي للتسيير والتفكير الاستراتيجي المفروض يعمل على تقليص هذه الفجوة إلى أبعد ما يمكن ذلك ولسد الفجوة هناك اتجاهين أساسيين في هذا الشأن:<sup>1</sup>

- محاولة تعديل الإستراتيجية الحالية.

- بناء إستراتيجية بديلة وجديدة أو إضافة إستراتيجيات أخرى مكملة للإستراتيجية الحالية.

فإذا كان التغيير الذي يحدث يعتبر جوهريا (وبالتالي لا تصلح مجرد عملية التعديل الاستراتيجي) فإن تنمية أدوات وآليات جديدة لتقييم البدائل الجديدة المطروحة يصبح ضرورة. أما في حالة ما إذا كان التغيير يمكن مواجهته بتعديلات في الإستراتيجية الحالية فإن التركيز سوف ينسحب على الإستراتيجيات الوظيفية (تسويق، إنتاج، تمويل المنتج) وأساليب تنفيذها وليس الإستراتيجية العامة.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، 1997، ص 202.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التعرض إليه في هذا الفصل فإن موضوع الإستراتيجية من المواضيع والمفاهيم التي نالت ولا زالت تنال إهتماما واسعا في مجال إدارة الأعمال، ويظهر ذلك من خلال التطور الكبير الذي مر به هذا المفهوم، وكذا تعدد المدارس الفكرية التي حاولت تفسير مفهوم الإستراتيجية والصياغة الإستراتيجية.

إن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية بشكل عام له من الأهمية بمكان بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التطورات والتغيرات التي تميز بيئة الأعمال الحالية، حيث أنها تزيد من رفع الأداء بالنسبة للمنظمات بشكل كبير، وذلك ما أظهرته بعض الدراسات التي خلصت إلى أن المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يزيد نسبة أدائها عن المنظمات التي لا تطبق هذا المفهوم بـ30% .

ومن خلال التأمل في مراحل الإدارة الإستراتيجية نجد أنها تتأسس بشكل كبير على عملية الصياغة الإستراتيجية. فمن خلال عملية الصياغة الإستراتيجية تتوضح رؤية ورسالة والأهداف الأساسية للمنظمة، والتي تعبر عن الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، الذي يصب فيه كل طاقات وجهود وموارد المنظمة. من هنا تظهر أهمية الصياغة الإستراتيجية للمنظمة.

إن عملية صياغة ورسم إستراتيجيات المنظمة تقوم كذلك على عملية التحليل البيئي، بشقيه الخارجي ( من خلال تحديد الفرص والتهديدات) والداخلي (من خلال تحديد نقاط القوة والضعف)، فهو مصدر المعلومات الذي تحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، وبالتالي القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة.

إذن فنجاح الصياغة الإستراتيجية يعتمد بشكل كبير على توفر المعلومات بالشكل والوقت المناسبين، في ظل بيئة تمتاز بعدم التأكد والتغير السريع.

## الفصل الثاني:

التغير والاضطراب البيئي عامل

مؤثر في الإستراتيجية

## الفصل الثاني: التغيير والاضطراب البيئي عامل مؤثر في الإستراتيجية

يفترض نموذج التخطيط الذي تم استعراضه في الفصل السابق أن إستراتيجيات المنظمة ما هي إلا نتيجة للخطة، وأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية رشيدة ومهيكله بدقة، وأن العملية تم تنسيقها وتوجيهها من خلال الإدارة العليا. غير أنه في السنوات الأخيرة دافع باحثون كثيرون عن وجهة نظر بديلة في وضع الإستراتيجية، ارتبطت بمسألة التخطيط المركزي التقليدي، وقدم هؤلاء الباحثون انتقادين رئيسيين لنموذج التخطيط أحدهما يركز على التنبؤ في العالم الحقيقي، بينما الانتقاد الآخر ينظر إلى الدور الذي يلعبه مديري المستوى الأدنى في عملية التخطيط.

فلقد أصبحت بيئة الأعمال معقدة، وأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة، وهو ما يؤسس للانتقادين السابقين للتخطيط والصياغة الإستراتيجية. فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها، وبالتالي يصبح التنبؤ من الأمور الصعبة على المنظمة، أما الإضطراب فإنه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة، نتيجة السرعة في عملية التغيير؛ والمحصلة هو مستقبل مجهول بالنسبة إلى المنظمات. وهذه الأخيرة مجبرة على التفاعل باستمرار مع هذه البيئات دائمة التطوير والتغيير.

ففي ظل التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وأضحى هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يساعد على مواجهة التحديات العالمية والمحلية، عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. فالتفكير الاستراتيجي رغم تركيزه على المستقبل إلا أنه ثلاثي الأبعاد، فالمفكر الاستراتيجي من المفروض أن تكون لديه مهارة النظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظمته بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي.

## المبحث الأول: التغيير والاضطراب البيئي والخيارات الإستراتيجية؛

يحتج نقاد التخطيط الرسمي أننا نعيش في عالم يسوده عدم التأكد والتعقيد والغموض وحيث أن الأحداث الصغيرة التي تحدث بالصدفة قد يكون لها تأثير كبير وغير متوقع على النتائج. وفي مثل هذه البيئة فإنهم يزعمون أن أكثر الخطط الإستراتيجية ارتباطا بالمنطق عرضة أن تتحول إلى شيء عديم النفع من جراء التغييرات السريعة غير المتوقعة في البيئة. وفي عالم غامض لا يمكن التنبؤ بمتغيراته، لا شك أن هناك مزايا كبيرة في امتلاك القدرة على التفاعل والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة، ومن ثم إدخال التغييرات المطلوبة وتعديل استراتيجيات المنظمة طبقا لذلك.

## المطلب الأول: ملامح الاضطراب البيئي والحاجة إلى مسابرة

إن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى التواءم بينها - إدارة وعمليات وهيكل وإستراتيجية- وبين البيئة التي تعمل فيها. إذ أن المنظمة لا توجد في فراغ، بل ضمن بيئة متنوعة ومتعددة المكونات. وقد أكدت دراسات عديدة أن بيئة المنظمة أحد العناصر الأساسية المؤثرة على نموها وتطورها، وهي بذلك أشبه بالكائن الحي الذي يحتاج إلى التأقلم مع بيئته وإلا كان مصيره الهلاك.

## 1. تعريف بيئة المنظمة

هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول تعريف البيئة، وذلك لعدة أسباب، ربما إلى تعقد وتراكم وتداخل مكونات البيئة في حد ذاتها، أو ربما لاختلاف وجهات النظر بسبب اختلاف الأهداف التي يسعى كل محلل إلى تحقيقها. ومن التعاريف التي يمكن ذكرها ما يلي:

حسب " ديل Dil " : بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة. وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء، الموردون، العاملون، المنظمات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها.<sup>1</sup>

حسب " فيلهو Filho " : البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة. وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق - مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 81.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 81

" البيئة بشكل عام كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة ".<sup>1</sup>

وقد عرف "كاتز و كان Catz et Can" البيئة بأنها كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها".<sup>2</sup>

وعرفها " دافث Dafeth " بأنها: "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يهتم أن تؤثر في المنظمة ككل أو في جزء منها". وصنف العناصر البيئية المختلفة تحت تسع (9) مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي: الصناعة، المواد الأولية، الموارد البشرية، الموارد المالية، السوق، التقانة، الظروف الاقتصادية، الحكومة، الثقافة.<sup>3</sup>

حسب " إمري و ترست Emery et Trist ": " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة. كما أنها تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

حسب " وارن فواش Waren Voich ": بيئة الأعمال هي تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى، ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يظهر الاختلاف في وجهات النظر بين الكتاب، فهناك من ينظر إلى البيئة نظرة شاملة، وهناك من ينظر إليها على أنها مقسمة إلى مجموعات، وهناك من يميز بين البيئة الداخلية والخارجية.

إذن يمكن القول أن بيئة المنظمة هي مصدر لجميع مستلزماتها الضرورية لممارسة أنشطتها وهي مصب لجميع مخرجاتها. وهي كذلك مصدر الفرص والتهديدات والقيود والحوافز المحددة لسلوك وأداء المنظمة والمحددة لقراراتها الإستراتيجية. فالمنظمة بذلك في علاقة تبادل مع بيئتها ولا يمكن العيش في معزل عنها.

## 2. أهم النظريات المفسرة لتأثير البيئة على المنظمة

إن أهمية العلاقة التي تجمع المنظمات ببيئتها دفع العديد من الدارسين في هذا المجال لمتابعة وتحليل الآثار التي يمكن أن تحدثها بيئة المنظمة على هذه الأخيرة، وظهرت بذلك عدة دراسات ونظريات في هذا الشأن، من أهمها مايلي:

### 1.2 نظرية النظم

ظهرت هذه النظرية في الستينات من هذا القرن (1960)، وذلك بعدما أهملت معظم النظريات الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية. ولقد أبرزت هذه النظرية إجابة على التساؤلات التنظيمية

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 64.

<sup>2</sup> أكرم سالم، بيئة المنظمة والخيارات الإستراتيجية، مقالة على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org) تاريخ الإطلاع: 13 جويلية 2015.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 28.

<sup>5</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 46.

التي لم تجد لها إجابات في النظريات التقليدية، سواء تلك التساؤلات المتعلقة بأجزاء المنظمة الأساسية، وطبيعة العلاقات بين تلك الأجزاء، والعمليات التي تربط تلك الأجزاء، وفي إطار الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها التنظيم.<sup>1</sup>

ولقد تطورت هذه النظرية من قبل علماء البيولوجيا وعلى رأسهم " فون بيرتا لانفي Von berta lanffy"<sup>2</sup>، حيث شبهوا المنظمة بالكائن الحي، فهو عبارة عن نظام بيولوجي. والنظام حسب " كارليل Carlil " عبارة عن كيان يتكون من أجزاء مترابطة تعتمد الواحدة منها على الأخرى ولها أهداف مشتركة<sup>3</sup>. والكائن الحي كالإنسان مثلاً، يعتبر نظاماً متكاملًا، فهو مكون من أنظمة فرعية، كالجهاز التنفسي وجهاز الدورة الدموية والجهاز العصبي، والتي لا بد من الاعتناء بها جميعاً وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة، وأن أي إهمال لأي منها سيؤدي إلى خلل في النظام ككل والذي هو جسم الإنسان. ومن هذا المنظور يمكن اعتبار المنظمات المختلفة من مصانع وشركات وجامعات وأجهزة حكومية وغيرها بأنها عبارة عن أنظمة مكونة من أنظمة فرعية، حيث أن الضرر الذي يلحق بإحدى هذه النظم الفرعية يعود على المنظمة بأكملها. ومن أمثلة النظم الفرعية في المنظمة نظام المحاسبة، نظام التسويق، نظام الموارد البشرية، وغيرها، فإذا حدث خلل مثلاً في نظام الموارد البشرية من حيث اختيار الأفراد غير أكفاء، فإن هذا الخلل يرجع على المنظمة بالضرر لعدم قيام هؤلاء الأفراد بأدوارهم المنوطة إليهم، مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة وخسارة المنظمة.

وتقسم هذه النظرية الأنظمة إلى نوعين:<sup>4</sup>

- أنظمة مغلقة: وهذه النظم لا تتفاعل مع البيئة المحيطة.
- أنظمة مفتوحة: وهذه النظم تتفاعل وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، حيث تأخذ مدخلاتها من البيئة الموجودة فيها وتقوم بتحويلها ثم إخراجها في صورة مخرجات جديدة.

وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية، وهي في هذه الحالة المواد الأولية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية اللازمة، ثم تقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات. ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة، تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.<sup>5</sup>

ويمكن التعبير عن المنظمة كنظام مفتوح من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> مهدي زويلف وعلي العضالية، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996، ص 89.

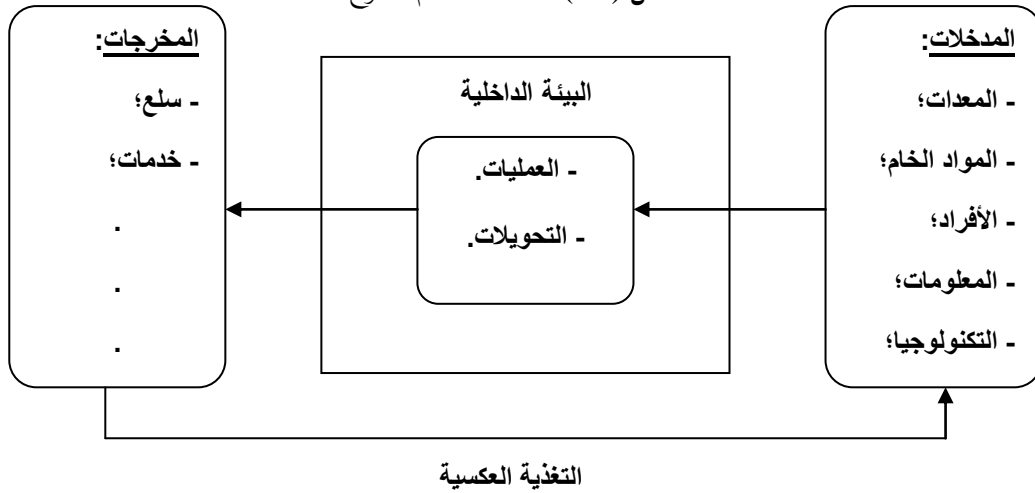
<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002، ص 82.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 28.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 59.

<sup>5</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردنية، عمان، الأردن، 1998، ص 59.

الشكل (11): المنظمة كنظام مفتوح.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، 2001، ص 29.

إن فكرة المنظمة كنظام مفتوح والذي أتت بها نظرية النظم، تدفع بالمديرين للنظر إلى المنظمة باعتبارها كلاً متكاملاً وواحداً مكوناً من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف. وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى المنظمة كشبكة معلومات متدفقة داخليا وخارجيا، تتعلق بالبيئة المحيطة وتمتد متحذي القرار في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بفعالية، أخذاً في الاعتبار ظروف كافة النظم الفرعية التي تعمل تجاه هدف المنظمة. من أهم خصائص نظرية النظم أنها تنظر إلى المنظمات والتفاعل فيما بينها ليس على أساس الكليات فقط، بل على أساس الجزئيات أيضا، ضمن نظام عام متكامل متفاعل، حيث أن أي قرار إداري لا بد أن يؤثر ويتأثر بكافة القرارات المتخذة ضمنه وبالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به.<sup>1</sup>

أما البيئة المتمثلة بالمنظمات والهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فتمثل جزءا هاما من النظام المفتوح. إذ أن المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلاتها، وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو إلا إذا قبلت المنظمات الأخرى ذات العلاقة والأفراد أو المستهلكين مخرجاتها من السلع والخدمات باستمرار. إذن فإن للبيئة أثر كبير على نشاط المنظمات، حيث أن سلامة وجوده ومدخلاتها ومخرجاتها يعتمد على مدى الفهم لهذه البيئة ومدى توفر المعلومات الكافية عنها، لكي يكون النظام متكاملا ويؤدي وظائفه باتجاه الهدف المنشود.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سابق ذكره، 2002، ص 85.



## 2.2. النظرية الموقفية\*

تمثل النظرية الموقفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري. والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل أنواع المنظمات. وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.<sup>1</sup>

ولقد ظهرت هذه النظرية في السبعينيات من هذا القرن (1970). حيث تعتبر امتدادا لنظرية النظم المفتوحة. غير أن " مري باركر فوليت Mary Parker Follett " قد سبقت هذا التاريخ، إذ طورت عام (1960) " قانون الموقف " حيث بينت أن هنالك أنماط عديدة من القيادات. كما بينت عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.<sup>2</sup>

إن النظرية الموقفية هي نتاج مجموعة من الدراسات والأبحاث، والتي أكدت على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري، وأسلوب العمل المتبع في المنظمة. ودعت إلى تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني عدم وجود منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة. وبالتالي تحول الاتجاه على ضوء هذه النظرية إلى معرفة الظروف المحيطة بالمواقف الإدارية، وأصبح التركيز على تحديد أوجه الاختلاف وليس على محاولة تحديد أوجه الشبه في التنظيمات، ومن ثم يتم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية. إن التنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة، والبيئات التنافسية المختلفة تتطلب خططاً مختلفة وقيادات مختلفة وتنظيم مختلف ووسائل اتصال مختلفة.

لقد بينت الدراسات التي أجريت على أهمية دراسة الموقف. إذ أن حالة السكون والثبات لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة، ولا على الطبيعة الميكانيكية في علاقة المنظمة والبيئة والمتغيرات البيئية، وكونها نظاما مفتوحا. وبالتالي عدم خضوع المنظمة لقوانين ثابتة مستقرة، وكذلك لا تنسجم وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وصعوبة التعرف على تلك التغيرات وحصرها وتحديد آثارها على سلوك المنظمة.

ومن أهم الدراسات التي أجراها رواد النظرية الموقفية يمكن ذكر ما يلي:

## 1.2.2. دراسة " برن و ستولكر Burn et Stalker "

إبتداء من سنة (1963)، قام كل من " توم بيرن Tom Burn و ج.م. ستولكر G.M Stalker " بدراسة أثر البيئة على أسلوب الإدارة لعشرين مصنع في بريطانيا. النتائج التي توصلوا إليها تم نشرها سنة (1966) في

\* وتسمى أيضا بالنظرية الظرفية أو الاحتمالية، وتعتبر المقاربة النظرية للترصد الإستراتيجي، فمن خلال الأفكار التي أتت بها تولدت فكرة الترصد الإستراتيجي أو اليقظة الإستراتيجية كإحدى الأساليب المستعملة لمواجهة المواقف والظروف المتغيرة.

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق ذكره، 1998، ص 60.

<sup>2</sup> مهدي زويلف وعلي العضالمة، مرجع سابق ذكره، 1996، ص 99.

كتاب " إدارة التجديد The management of innovation ". وقد كان المقياس الذي تم اختياره للتعرف على مدى التغيير في البيئة هو نسبة التغيير في التكنولوجيا المستعملة وفي الأسواق التي يتم العمل فيها.<sup>1</sup> خلص كل من " برن و ستولكر Burn et Stalker " من خلال هذه الدراسة، أن هناك نوعين من المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المختلفة والتي تناسب مع البيئة الخارجية للمنظمة، وهي الهياكل التنظيمية المرنة أو الحيوية والهياكل الميكانيكية. أما الهياكل التنظيمية المرنة فتتميز بالمرونة ونمط الاتصالات الأفقية، ويكون تأثير الخبرة والمعرفة أكثر أهمية من المركز الوظيفي، حيث لا يكون هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات، ويكون الاعتماد كبيراً على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من الاعتماد على إعطاء الأوامر وباتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. وعلى عكس ذلك فإن المنظمات ذات الطبيعة الميكانيكية، تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية، وهي أكثر تناسباً مع المهمات ذات الطبيعة الروتينية، حيث يكون ممكناً تقنين السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي، فهي بذلك تعتمد على الأسلوب البيروقراطي في التسيير.<sup>2</sup>

وبهذا انتهى كل من " برن و ستولكر " بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وتعمل في سوق وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو الأنسب. أما التي تستخدم تكنولوجيا معقدة وتعمل في بيئة متغيرة فالتنظيم المرن هو الأنسب والأصلح.

### 2.2.2. دراسات " إمري و ترست Emery et Trist "

على غرار ما قام به كل من " برن و ستولكر Burn et Stalker "، أجرى كل من " إمري و ترست Emery et Trist " دراستهما على عدد من المنظمات بهدف تقييم آثار البيئة على المنظمة. واستنتجا أن البيئة التنظيمية تتباين وتختلف تبعاً لدرجة التعقيد التي تعمل ضمنها المنظمة. وأن التعقيد والاضطراب يؤثران على توزيع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، كما يؤثران على درجة الاستقرار والتأكد. وكلما كانت بيئة المنظمة أكثر تعقيداً كلما كان احتمال مواجهتها لتهديدات أكثر وتتاح لها فرص أكبر وبالتالي يصبح اتخاذ القرارات أصعب. كذلك فإن ارتفاع درجة التعقيد البيئي يفرض أن تكون المنظمة أكثر تعقيداً في تصميمها وهيكلها.<sup>3</sup>

وبناءً على درجة تعقيد بيئة المنظمة فقد قسم " إمري و ترست Emery et Trist " هذه البيئة إلى أربعة أنواع وهي:<sup>4</sup>

- البيئة الهادئة نوعاً ما: وهذه تمثل بيئة قليلة التعقيد، حيث لا تشكل بمتغيراتها تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين ولا تؤثر كثيراً على نمط اتخاذهم للقرارات.

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane, *théories Des Organisations*, DUNOD, Paris, 2000, P48.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 145.

<sup>3</sup> أكرم سالم، بيئة المنظمة والخيارات الإستراتيجية، مقالة على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org) تاريخ الإطلاع: 13 جويلية 2015.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ذكره، 2001، ص 146-147.

- البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة: تتميز هذه البيئة بعدم التغيير السريع ولكن التغييرات تكون متوقعة، ولذلك فإن استمرار نجاح التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبيرة لعملية التخطيط.
- البيئة المتغيرة الانعكاسية: تمتاز بجو تنافسي من المنظمات المتشابهة، ولذلك من المهم تبني الأسلوب المرن في العمل واللامركزية، واستخدام الإدارة الإستراتيجية.
- البيئة المضطربة أو المعقدة: تتسم بدرجة كبيرة من التعقيدات والتغيير السريع، مما يفرض على المنظمة أن تكون من التنظيمات العضوية والمرنة.

### 3.2.2. دراسات " لورنس و لورش Lawrence et Lorsch "

جاءت دراستهما بعد " برن و ستولكر Burn et Stalker"، وذلك بفحص أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة التغيير ودرجة الغموض وعدم التيقن التي تحيط بها. وقد كانت الدراسة على عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة، وهي الصناعة البلاستيكية وصناعة الأغذية والتعليب. حيث أن بيئة الصناعة البلاستيكية تتميز بالتعقيد وصعوبة التنبؤ بمتغيراتها، بينما صناعة الأغذية تتميز بدرجة أقل من التعقيد مقارنة بالأولى وسرعة تغيير أقل، أما صناعة التعليب فهي الأكثر هدوءاً واستقراراً لأنها لا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة.<sup>1</sup>

وقد بينت الدراسة أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع البيئات الأكثر تعقيداً. بينما يتناسب التنظيم الثابت والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع البيئات الأقل تعقيداً ويناسب كذلك المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة. وأن التنظيمات الناجحة هي تلك التي تستطيع إيجاد درجة أكبر من التوافق بين بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل فيها.

#### 4. خصائص البيئة الحالية:

لم تعد المنظمات كما في السابق تعمل في بيئة أعمال تمتاز بالثبات النسبي والقدرة على التنبؤ ووضوح معالمها ومتغيراتها. بل أصبحت بيئة معقدة، متغيرة وغير مؤكدة، وذلك بسبب الكم الهائل من المؤسسات التي تنشط في مختلف القطاعات والتطور التكنولوجي الكبير والسريع، الذي نتج عنه التغيير في المفاهيم والأفكار والتطبيقات. وفي هذه الحالة، فإن المنظمات تختلف بحسب درجة استجابتها للتغييرات التي تحدث من حولها، وتختلف استراتيجياتها لمقابلة التغييرات البيئية.

بالإضافة إلى هذا، فإن أكثر ما يميز بيئة الأعمال الجديدة هو النمو المعرفي الكبير وثورة المعلومات واعتبار المعلومة محور التنافس الذي تسعى لاكتسابه جميع المنظمات مهما اختلفت أحجامها ونشاطاتها، لأنها الوسيلة الوحيدة لتخفيض الاضطراب البيئي وتفعيل صياغة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> مهدي زويلف وعلي العضالمة، مرجع سابق ذكره، 1996، ص 101.

ومن أهم الملامح المميزة لبيئة المنظمات في العصر الحديث ما يلي:

### 1.3. زيادة حدة المنافسة

إن التحليلات الاقتصادية المتنامية لظاهرة العولمة والحاملة لها الشركات المتعددة الجنسيات، والمجسدة عبر ظاهرة النمو السريع للتجارة الدولية، والحركات السريعة لرؤوس الأموال، والانتشار الواسع للاستثمار الأجنبي المباشر، والانتقال من الحضارة الصناعية إلى الحضارة المعلومات، كلها عوامل تكثف من حدة المنافسة بين مختلف المنظمات.<sup>1</sup> وتتضح هذه الصور في ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية.

ولم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وأصبح من الضروري تتبع إستراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء، حتى يمكن صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفوءة وبعيد المدى، لمعالجة وضع المنظمة في الأسواق ذات النمو البطيء، والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج ومواجهة إستراتيجيات المنافسين المتعددة.<sup>2</sup>

### 2.3. عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية وبالذات في أوروبا وأمريكا هي في حالة تذبذب وعدم استقرار، ومن المظاهر الاقتصادية لهذه الحالة هو:

- عدم استقرار أسعار صرف العملات؛
  - عدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قل دول العالم الثالث؛
  - تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث؛
  - زيادة مديونية العالم الثالث ودول الجنوب عموماً؛
  - تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق وبالذات الحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة.
- وبالرغم من أن البعض يعتقد بثقة تامة أن الاقتصاديات الصناعية الكبرى متداخلة في تبعيتها بما لا يسمح بحروب جيواقتصادية - فالיום حيث تصنع السيارة في بلد وغالبا ما يصنع محركها في بلد آخر، ولوحة قيادتها في بلد ثالث، وأية مناورات اقتصادية عدوانية سيكون لها أثر كارثي على الإنتاج واليد العاملة والاستقرار المالي للدول والمنشآت-، إلا أن هذا لا يقدم ضمانا لعدم حصول تصادم بدرجة ما بين الكتل الاقتصادية الإقليمية، وبين الاقتصاديات الصناعية المؤثرة في العالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على أسواق العالم - تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، مصر، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق ذكره، 1999، ص 32.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002، ص 25.

### 3.3. الثورة التكنولوجية

إذا كانت الثورة الصناعية بمثابة الميزة الخاصة للقرن العشرين منذ بدايته وحتى نهاية النصف الأول منه، فإن الثورة التكنولوجية وتقنيات المعلومات تمثل السمة الأساسية للعقد الأخير من القرن العشرين. كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الواحد والعشرين.

إن الثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام وتطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة. وخلقت قدرة غير محددة على امتلاك كل العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات، وتوزيعها، واسترجاع المعلومات، والسيطرة عليها، و تخزينها بكميات هائلة، وتحديثها والاستفادة القصوى منها كمورد مهم من موارد المنظمة.

لقد غيرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان وعالم الأعمال، مثلما غيرت شكل ومضمون العملية الإدارية. فمن أجل مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة الشديدة في نوعية المنتج والخدمة المقدمة بصورة أساسية، استخدمت الإدارة الحديثة أنظمة الحاسوب وواكبت أجياله حتى أصبح يشكل أداة لا غن عنها لدى المنظمات. فعلى سبيل المثال فإن المؤسسات المالية التي تمكنها أنظمتها الحاسوبية واتصالاتها من تشفير المعلومات، وإرسال المعلومات إلى جميع أنحاء العالم، وفك شفرة المعلومات أسرع من منافسيها، لا تكسب بعض الوقت فقط وإنما كل الوقت وهذا هو المهم.<sup>1</sup>

### 4.3. كونية الأعمال

لقد تلاشت في عالم اليوم حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري. كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

فالمنظمات الآن تنظر للأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها. كما أن معظم المنظمات لا تكتفٍ بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوريد أرخص وأكثر كفاءة، سواء تعلق ذلك بالمواد أم بالعمالة.<sup>2</sup>

### 5.3. التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال

يشهد العالم اليوم تطور كبير فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشتمل على الإنترنت، تكنولوجيا أقمار المواصلات والهواتف النقالة والحواسيب السريعة، بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي، إلى غير ذلك من تقنيات الاتصال الحديثة. وقد جعلت هذه التقنيات المتطورة العالم على الرغم من اتساع رقعته الجغرافية يعيش وكأنه قرية صغيرة، أين تتلاشى الحدود الجغرافية والزمانية.

لقد ساعدت هذه التقنيات الجديدة على تسهيل عوملة الإنتاج والأسواق المالية وأصبح الكل يتكلم عن الاقتصاد الجديد. عن عالم يستخدم فيه الأشخاص أدمغتهم عوض أيديهم. عالم تخلق فيه تكنولوجيا الاتصال

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص48.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق ذكره، 1999، ص30.

التنافس الشامل والمتزايد ومشاركة أكثر في الاقتصاد العالمي، حيث ساعدت على تحقيق درجة أكبر من التحرر وتخفيف القوانين للحصول على الاستثمارات والأسواق، وزيادة القدرة التنافسية التي تقوم على أساس المعرفة والإبداع والمهارات الإنتاجية.<sup>1</sup>

### 6.3. التطور في منظمات الأعمال

من بين أهم مزايا منظمات الأعمال الحديثة هو ذلك النمو المستمر في حجم نشاطها ورأس مالها المستثمر، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل قدر من الإشباع للمستهلكين والمشتريين الصناعيين، وهذا بهدف مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

ومن أجل زيادة حجم وتوسع هذه المنظمات عبر كافة أنحاء العالم عمدت إلى زيادة اندماجها مع منظمات أخرى، أو امتلاك أو شراء منظمات أو شركات أخرى. فمثلا اشترت شركة " نيبون إلكترونيك NIPON ELECTRONIQUE " كل قطاع الحواسيب لدى " هوني وال HONEY WELL " في سنة 1987 بمبلغ 250 مليون دولار. وحصلت " كونিকা KONIKA " على شركة " ROYAL BUSINESS MACHINES " بمبلغ 93.8 مليون دولار. أما " كانون CANON " فإنها زرعت استثمار بقيمة 2100 مليون دولار في الشركة الجديدة " ناكست NEXT " إحدى فروع "APPLE STEVE JOBB" وذلك في سنة 1989.<sup>2</sup>

### 7.3. التشتت في السوق وتجزئته:

حيث أصبح البلد الواحد يشهد عدم التجانس في أذواق المستهلكين واختلاف درجة الولاء للعلامات التجارية، وأصبح السوق الكبير عبارة عن مجموعة أسواق صغيرة ومختلفة، الأمر الذي فرض على المنظمات توفير بدائل مختلفة من منتجاتها لمقابلة هذا التنوع في الطلب.<sup>3</sup>

### 8.3. زيادة قوة العملاء:

لم يعد العميل كما في السابق يرضى بما هو موجود في السوق، ولا يملك إلا القليل من الأفكار عما يدور حوله، بل تغير وأصبح أكثر ثقافة وإدراكا للمتغيرات من حوله، الأمر الذي زاد من قوته التفاوضية وزاد من تنوع رغباته وطموحاته، وهذا نتاج العولمة التي سهلت انتقال الأفكار بين الشعوب، وكذا ظهور جمعيات تنادي بحقوق المستهلك، وجمعيات تدافع عن الآثار التي قد تحدثها منتجات المنظمات على صحة المستهلكين، إضافة إلى تعدد وتنوع المنتجات المعروضة أمامه.

<sup>1</sup> بن سعيد محمد و لحر عباس، تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ( المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، بسكرة، الجزائر، 2005، ص 282.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق ذكره، 1998، ص 53.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.

### 9.3. ظهور المفاهيم الجديدة في إدارة أعمال المنظمات

ومن أمثلتها التركيز على الجودة الشاملة من أجل إضافة قيمة متجددة للمستهلك ودعم مركزها التنافسي. التركيز على أخلاقيات الأعمال مع تعاظم المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل في المحافظة على البيئة من التلوث، والاهتمام برفاهية المجتمع. التركيز على خدمة العملاء والتوجه بحاجاتهم. إعادة هندسة العمليات بالشكل الذي يتلاءم مع الظروف المحيطة. تطوير مهارات العمال لمقابلة التطور التكنولوجي. وغيرها من المفاهيم وطرق تحقيق الأداء العالي وتحقيق التميز.

### 10.3. ندرة المواد

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر. وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب. فقد انتهى عصر الوفرة لكثير من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدى توافر الموارد. هذه بعض مظاهر بيئة المنظمات الحالية، وهناك عدة متغيرات أخرى والتي تظهر مدى التغيير والتطور في عناصر ومكونات بيئة المنظمات وبالحجم الكبير والمتسارع، الأمر الذي أكسبها عدم التأكد والتعقيد. وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة جدا وأكثر حساسية من ذي قبل.

### 11.3. نمو السوق المعرفية

إن التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة أصبح يشكل تحديا أمام قادة منظمات الأعمال ويدفعهم باتجاه إعادة التفكير بأولويات الإستراتيجية لأعمالهم، والسبب في ذلك أنه خلال العقد القادم سوف تؤدي الاقتصاديات الجديدة للمعلومات إلى تغييرات في الهيكل الكلي للصناعة، وفي أشكال المنافسة بين الشركات. لقد تغيرت قواعد المنافسة بسبب الاقتصاديات الجديدة للمعلومات، وسمحت للاعبين الجدد وللمنتجات البديلة بأن يشكلون تهديدا حقيقيا للشركات القائمة. وعليه يمكن القول أن التحولات الناجمة عن التغييرات التكنولوجية والنمو المعرفي تؤثر بشكل أو بآخر على منظمات الأعمال، وهذه حقيقة ثابتة. لذا فإن هذه المنظمات تظل باستمرار في مواجهة مع تلك التغييرات التي تشكل تحد حقيقي يحتم عليها تخطيه والتغلب عليه بهدف البقاء والنمو. وتتمثل هذه المواجهة في تغيير أنماط الإنتاج وخطط واستراتيجيات التسويق وأساليب توظيف العمالة الجديدة وتنمية قواها العاملة، وذلك بسبب اشتداد المنافسة للحصول على أكبر حصة سوقية وبالتالي تبني المنظمة استراتيجياتها وخططها على أساس توفر الموارد المعرفية ذات القدرة المتميزة لمواجهة هذه التغييرات. كذلك يجب أن تضع هذه المنظمات نصب أعينها أن المعرفة هي طوق النجاة للأعمال التي أصابتها الشيوخوخة، والمنظمات التي تستطيع الاستفادة منها تحقق أرباحا كبيرة ويكون لها موقع تنافسي في السوق وتتاح أمامها الفرص للانطلاق نحو أعمال جديدة دائما تضمن لها البقاء والاستمرار في سوق المنافسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 195-196.

لقد مرت عدة عقود من الزمن حتى تضاعفت المعرفة المتاحة لبني الإنسان منذ بداية القرن التاسع عشر الميلادي. ومن العجيب أن تتضاعف المعرفة المتاحة من منتصف القرن العشرين في عشر سنوات فقط، بينما تطلب الأمر خمس سنوات فقط للتضاعف تلك المعرفة في السبعينات من القرن نفسه. وبالتالي أصبح تسارع تضاعف المعرفة ظاهرة من الظواهر المسلم بها في أواخر القرن العشرين.

### 12.3. ثورة المعلومات

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمنظمات في العصر الحالي. فلكي تحافظ المنظمات على بقائها يلزم أن تجمع وتنتقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به المنافسون، و بالتالي أصبحت المعلومات أساسا جديدا لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المنظمات. وبينما تميزت بعض نواحي النشاط التي تقوم بها المنظمات على بقية نواحي النشاط الأخرى فيما مضى (الإنتاج في الأربعينيات والتسويق في الخمسينات والستينات، والتمويل في السبعينات) من القرن العشرين، فإن الوظائف المتعلقة بالمعلومات أصبحت هي أهم وأخطر الوظائف التنافسية للمنشأة في العصر الحديث، وأصبحت المعلومات فعلا من أهم عوامل النجاح خاصة في بعض الصناعات مثل: الخطوط الجوية، التأمين، الأعمال البنكية والخدمات الفندقية والرعاية الطبية، وهي الآن تتعدى لتشمل جل الصناعات سواء كانت خدمية أو غير ذلك.

إن من الأسباب التي دفعت المنظمات للاعتماد على المعلومات كمورد إستراتيجي هو ذلك الانفجار المعرفي و حجم ودرجة تعقد المنظمات الحديثة، ازدياد درجة اعتمادها على مكوناتها الداخلية، ازدياد درجة تخصصها ودرجة تنوع أنشطة أعمالها، وازدياد التعقد التكنولوجي و ازدياد ندرة الموارد الطبيعية وكذلك زيادة التغيير والاضطراب البيئي. ولا تتطلب هذه العوامل أن تعالج المنظمات كما كبيرا من المعلومات فحسب، بل تتطلب أيضا أن تكون على درجة عالية من الحساسية لاحتمالات المستقبل.<sup>1</sup>

لقد أُطلق على اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية باقتصاد المعلومات نتيجة الحاجة الكبيرة للمعلومات. كما أن البعض يتوقع بأن قطاع المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية سينمو إلى نصف قيمة الناتج القومي الإجمالي خلال مدة قصيرة جدا. وفي هذا الصدد يطلق " هربرت سيمون Herbert Simon " على التطور الذي شهدته العقود الأخيرة من القرن العشرين اسم " ثورة المعلومات الثالثة ". فقد استطاعت المنظمات أن تستخدم المعلومات وتستثمرها وتستغلها كمورد إضافي لها، حيث أنها بدأت تحس بأثر موارد المعلومات على ميزانيتها، فمع مطلع القرن الحادي والعشرين تم احتمال أنه سيرتفع الجزء الممثل لموارد المعلومات في ميزانية المنظمة المتوسطة إلى 40 % ، وبالتالي ازدياد أهمية موارد المعلومات والأفراد القائمين عليها بازدياد أثرها على تفكير الإدارة العليا ومن ثم على سياسات المنظمة وخططها وقراراتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> كامل السيد غراب و فادي محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص31.



ومن خلال ما تم توضيحه سابقا حول ملامح البيئة الجديدة لمنظمات الأعمال، يتضح أنها بيئة متغيرة ومعقدة وغير مؤكدة، وهو ما يمكن التعبير عليه بالبيئة المضطربة، وأمام هذا الاضطراب فإن القرارات الإستراتيجية خاصة والتي تتخذها المنظمات ضمن هذه البيئة المضطربة تكون صعبة جدا وغير فعالة، بسبب هذا الاضطراب وعدم التأكد.

### المطلب الثاني: عدم التأكد البيئي

يعتبر عدم التأكد البيئي من أهم التحديات الخارجية التي تواجه منظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصر، وذلك بسبب نقص المعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وحتى البيئة الداخلية، مما يصعب من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وربما يؤثر على نجاح المنظمة.<sup>1</sup>

إن ارتفاع مستويات اللاتأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغيير البيئي وعدائية سلوك المنافسين، وبالتالي تواجه المنظمة صعوبات التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها. فعدم التأكد البيئي هي حالة تأزم تدفع بالمنظمات إلى صياغة استراتيجيات للتعامل والتقليل من التأثيرات البيئية عليها، وكذا الخروج من منطق التفكير التقليدي إلى التفكير والتطور الاستراتيجي.<sup>2</sup>

### 1. مفهوم عدم التأكد البيئي

يعرف جلبرت "Gelberth" عدم التأكد بأنه "الفرق بين كمية المعلومات اللازمة من أجل مهمة ما وكمية المعلومات الممكنة الحصول بشكل حقيقي عن طريق المنظمة". كما أن هذا يميز الأوضاع التي يكون فيها المسؤولون في خوف من عدم توفر المعلومات أو عدم ملائمتها بالشكل المطلوب.<sup>3</sup>

فعدم التأكد البيئي هو الغموض المتعلق بعناصر منظمة الأعمال والذي يمتثل أن يؤثر على أهداف المنظمة. وهي الدرجة التي يصعب فيها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة.<sup>4</sup>

ويمكن القول أن عدم التأكد البيئي هو مشكلة تواجهها جميع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها أو أهدافها، فالتأكد البيئي هو مزيج من مجموعة من العناصر أو المصادر وهي: التعقد البيئي، بيئة ديناميكية وسريعة، بيئة غنية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> هيثم محمد موسى، أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي، "الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 209.

<sup>3</sup> DAFT et all, Message Equivocally, Media selection and Manager Performance: Implication for information system, MIS Quarterly, Vol 11n° 3, University of Minnesota, USA, 1987, P 358.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 157.

<sup>5</sup> عمر خميس صالح أندي، أثر برامج التكييف الاستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي، دراسة حالة وزارة الصحة الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2013، ص 33-35.

- أ. التعقد البيئي: وهو تداخل وتضارب عدد كبير من العناصر المختلفة في البيئة، وكلما زاد عددها زاد تعقد البيئة وأصبح من الصعب توضيح ملاحظاتها وإتجاهاتها.
- ب. بيئة ديناميكية: وتعني ديناميكية البيئة هو سرعة وحركية البيئة، أي أنها غير ثابتة ومستقرة، بل متحركة في إتجاهات مختلفة وتزداد صعوبة كلما زادت سرعة حركيتها.
- ت. بيئة غنية: وتعني بها تزايد عدد المتغيرات أو العناصر المكونة للبيئة وزيادة تأثيراتها.

إن المنظمات التي تسعى للمنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المعاصر مطالبة بأن تتكيف مع البيئة التي تحيط بها، ذلك أن درجة وضوح أو غموض متغيرات بيئة الأعمال يؤثر على فاعلية قرارات المنظمة، لذلك فإنه على المدراء التعامل بحكمة عند إدارة عدم التأكد البيئي واستخدام الأدوات المناسبة للتخفيف من آثار ومخاطر عدم التأكد البيئي.

إن المستويات المرتفعة من عدم التأكد البيئي ترتبط بنقص المعلومات والمعرفة المتعلقة ببدائل القرارات، والمعرفة باحتمال توافرها، مما يؤثر على قدرة متخذ القرار في حساب أو تقدير الكلف والمنافع والنتائج المرتبطة بكل قرار، وحتى يتم استيعاب حالات عدم التأكد البيئي يتوجب على إدارة المنظمة التعرف إلى تلك الحالات ومعرفة مصادرها وكيفية العمل على بحثها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

## 2. مداخل عدم التأكد البيئي:

إن بيئة منظمة الأعمال هو مفهوم جامع لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية معاً، وبذلك فإن عدم التأكد البيئي يمكن النظر إليه من زوايا ورؤى مختلفة باختلاف متغيرات بيئة منظمة الأعمال، رغم أن عدم التأكد البيئي تفرزه متغيرات البيئة الخارجية بشكل أكبر من البيئة الداخلية. من هنا يمكن النظر إلى عدم التأكد البيئي من خلال:<sup>1</sup>

أ. المنظمة كنظام مفتوح: باعتبار المنظمة نظام مفتوح على بيئتها الخارجية تأخذ مدخلاتها منها وتقدم لها مخرجاتها، فهي غير معزولة عنها وبالتالي فإنها تتأثر وتؤثر فيها، وكلما كانت بيئة المنظمة معقدة ومضطربة تكون إدارة المنظمة مضطرة للتعامل معها من خلال مدخلاتها ومخرجاتها عبر تلك البيئة، وقد افترضت نظريات المنظمة أن نجاح المنظمات أو فشلها إنما يعتمد على الكيفية التي يدرك ويفسر ويدير فيها المديرون البيئة التي تعمل المنظمة في محيطها.

ب. عملية اتخاذ القرارات: من منظور عملية إتخاذ القرار فإن عدم التأكد البيئي هو عوز أو نقص في إتخاذ القرارات، أو بالأحرى هو عملية إتخاذ القرار معاقبة، فكلما كان متخذ القرار عاجزاً عن تحديد أو اختيار بدائل القرار، كانت البيئة غير مؤكدة، أي نتيجة غياب المعلومات الدقيقة وخاصة عند المستويات المرتفعة من اللاتأكد البيئي.

ت. التسويق: يرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الاضطراب السوقي والاضطراب التكنولوجي والحساسية التنافسية، إذ وصف بأنه معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء، ومدى التغييرات التكنولوجية في القطاع

<sup>1</sup> هيثم محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 19.

الذي تعمل فيه المنظمة بمرور الزمن ومدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد وتقديم خدمات عصرية تختلف عن المنافسين.

ث. المتغيرات الاقتصادية: عدم التأكد البيئي هو الصعوبة في التنبؤ بالتقلبات في العوامل الاقتصادية والمؤثرة بشكل مباشر على طريقة وسياسة التصميم والتقييم للنظم الاقتصادية والمرتبطة بتحليل العوائد بالنسبة إلى الكلف.

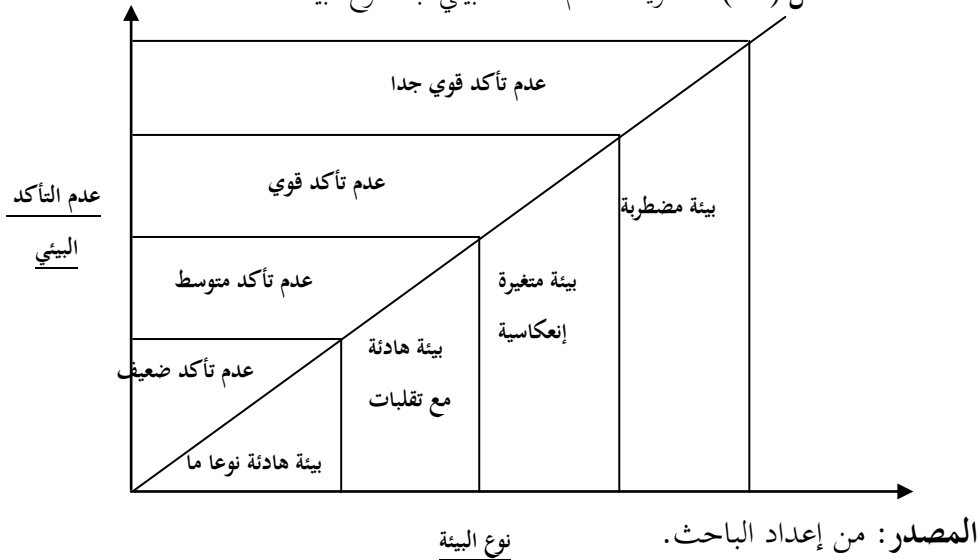
ج. إدارة الموارد البشرية: فعدم التأكد البيئي يرتبط بنقص المعلومات المتعلقة بأسواق العمل والعاملين، الفجوة الحاصلة بين السلوك أو الأداء المتوقع من العاملين قبل التعيين، وبين السلوك أو الأداء الفعلي بعد التوظيف، بالإضافة إلى التوجهات غير الظاهرة عند العاملين في تغيير المسار الوظيفي أو البيئة في ترك العمل في وقت لا تتوقعه المنظمة.

ح. توفر الموارد: فعدم التأكد هو عدم القدرة على تحديد مدى توفر أو استمرارية توفر الموارد الداخلة في عملية إنتاج المنظمة، خاصة في ظل تزايد عدد المنظمات وتعدد الحاجات والرغبات.

### 3. مستويات عدم التأكد البيئي:

لقد حاول الكثير من الباحثين تحديد مستوى عدم التأكد البيئي ذلك استنادا إلى مجموعة من الأبعاد التي تحدد إطارا لعدم التأكد البيئي، فنجد أن "إمري وترست" Emery Et Trist - كما قد تمت الإشارة إليه سابقا- قد حددا أن درجة اللاتأكد البيئي تتغير تبعا لنوع البيئة المحيطة وذلك من البيئة "الهادئة نوعا ما" إلى البيئة "الهادئة مع تقلبات" مروراً بالبيئة "المتغيرة الانعكاسية" ثم البيئة "المضطربة"<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (12): مستويات عدم التأكد البيئي تبعا لنوع البيئة.



<sup>1</sup> محمد قاسم القريوي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 146-147

وحسب "Ducan" حدد درجة عدم التأكد البيئي ببعدين هما:<sup>1</sup>

- التعقيد: الذي يعني عدد العناصر المكونة لبيئة المنظمة ويزداد التعقيد كلما زاد عدد العناصر ذات التأثير على المنظمة مع عدم تجانسها (تشابها) وينخفض كلما انخفض عدد العناصر المؤثرة على المنظمة مع تجانسها (تشابها).
  - الاستقرار: ويعني الثبات أو التغيير في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل: اللوائح الحكومية الجديدة المتعلقة بالعمل، طلبات العملاء أو الموردون الجديدة والمتغيرة .. الخ.
- ووفقا لبعدي الاستقرار والتعقيد يمكن التمييز بين أربعة مستويات لعدم التأكد البيئي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (13) : مستويات عدم التأكد البيئي وفقا لدرجة الاستقرار والتعقيد.

درجة الإستقرار	متغيرة	عدم التأكد عال نسبيا	عدم التأكد عال
	مستقرة	تأكد عال: (عدم تأكد نسبي منخفض)	عدم تأكد منخفض باعتدال
		بسيطة	معقدة
		درجة التعقيد	

المصدر: إياد فاضل التميمي، شاكِر جار الله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، الأردن، 2007، ص4.

من الشكل السابق يمكن الإشارة إلى المستويات الأربعة السابقة كما يلي:

أ- البيئة البسيطة - مستقرة: وتتصف بعدم تأكد منخفض وذلك لوجود عناصر بيئية قليلة وهي متشابهة في نفس الوقت، كما أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلتها المنظمات التي تعمل في صناعة وتوزيع المشروبات الغازية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، محمد آل ياسين، أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 2، أربد، الأردن، 2003، ص 303.

ب- البيئة المعقدة - المستقرة: وهي ذات درجة متوسطة (معتدلة الانخفاض) من عدم التأكد، وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية، غير المتشابهة، وهذه العناصر إن تغيرت فهي تتغير بشكل تدريجي ومتوقع، ومن أمثلتها البيئة التي تعمل فيها الجامعات وشركات التأمين.

ج- البيئة البسيطة المتغيرة: وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة، وهي متشابهة نوعاً ما، ولكنها تتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة ومن أمثلتها البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة الأزياء ولعب الأطفال.

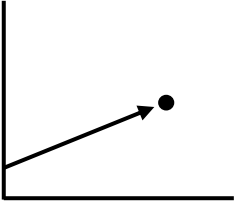
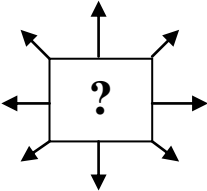
د- البيئة المعقدة - المتغيرة: وتمتاز بأعلى درجة من درجات عدم التأكد، لكونها تشمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وهذه العناصر تتغير بشكل سريع وغير متوقع، ومن أمثلتها بيئة شركات صناعة الالكترونيات.

ويمكن توضيح المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي، حسب ما أشار إليه "Hugh Courtney" وزملاؤه كما يلي:<sup>1</sup>

- **المستوى الأول: مستوى واضح بما فيه الكفاية**: يمكن للمديرين تطوير واقع واحد للمستقبل الذي يكون دقيق بما فيه الكفاية لوضع الاستراتيجيات، رغم أنه سيكون غير دقيق بالنسبة لجميع البيئات التي هي غير مؤكدة بطبيعتها، إلا أن التوقع يكون ضيقاً بما فيه الكفاية للإشارة إلى توجه استراتيجي واحد، أي أن عدم التأكد هنا ليس له صلة باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- **المستوى الثاني: البدائل المستقبلية**: في هذا المستوى فإن المستقبل يتميز بوجود عدد قليل من البدائل أو السيناريوهات المنفصلة، رغم أن التحليل لا يمكن من تحديد النتائج التي سوف تحدث، إلا أنها قد تساعد في إقامة احتمالات، والأهم من ذلك أن بعض أو كل عناصر الإستراتيجية تتغير إذا كانت النتيجة يمكن التنبؤ بها.
- **المستوى الثالث: سلسلة من البدائل المستقبلية**: في هذا المستوى، يمكن تحديد مجموعة من البدائل المستقبلية المحتملة على شكل سلسلة أو نطاق محدود بعدد من المتغيرات الأساسية أي أن النتيجة الفعلية قد تقع في أي مكان على طول سلسلة متصلة يحدها هذا النطاق. لا توجد سيناريوهات منفصلة كما هو الحال في المستوى الثاني، هنا بعض أو ربما كل عناصر الإستراتيجية ستتغير إذا كانت النتيجة يمكن التنبؤ بها.
- **المستوى الرابع: غموض حقيقي**: في هذا المستوى أبعاد متعددة من عدم التأكد تتفاعل لخلق بيئة يكاد يكون من المستحيل التنبؤ بها، وخلافاً للمستوى الثالث، لا يمكن تحديد مجموعة البدائل المحتملة ونطاق المتغيرات ولا حتى السيناريوهات المحتملة التي لا يمكن التنبؤ بها وجميع المتغيرات ذات الصلة التي تحدد المستقبل والشكل الموالي يوضح المستويات الأربعة:

<sup>1</sup> Hugh Courtney, and ather's, Strategy under uncertainty, Harvard Business review, November-December, 1997, ([http://hbr.org/1997/11/strategy\\_under\\_vicevtqinty](http://hbr.org/1997/11/strategy_under_vicevtqinty))

الشكل (14): كيفية استخدام المستويات الأربعة لعدم التأكد البيئي.

1. مستوى واضح بما فيه الكفاية	<p>تنبؤ واضح يؤدي إلى إدراك كافي للمستقبل من أجل صياغة إستراتيجية دقيقة.</p>
	<p>تصور المستقبل على أنه بديل من عدة سيناريوهات محتملة الوقوع</p>
2. البدائل المستقبلية	<p>رؤية المستقبل من خلال سلسلة غير محددة من البدائل، ولا يوجد سيناريوهات منفصلة، والإستراتيجية ستتغير حلما تنبأ بأي بديل</p>
3. سلسلة من البدائل المستقبلية	<p>عدم تأكد بيئي متعدد الاتجاهات، يستحيل التنبؤ بمخرجاته أو بعدد احتمالاته، أو توقع سيناريوهات وهو نادر الحصول</p>
4. غموض حقيقي	

Source: Hugh Courtney, and other's Strategy under Uncertainty, Harvard Business review, November- December, 1997, ([http://hbr.org/1997/11/strategy\\_under\\_uncertainty](http://hbr.org/1997/11/strategy_under_uncertainty))

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية في مواجهة التغيير البيئي:

إزاء ظاهرة التغيرات الآخذة في التزايد، وعدم التأكد البيئي، والاضطراب الذي عرفته ولا تزال تعرفه بيئة منظمات الأعمال كما تم الإشارة إليه سابقاً، يتبادر إلى الذهن السؤال الجوهرى وهو " كيف كان رد فعل الإستراتيجيين وكيف أمكنهم الموائمة بين حاجاتهم إلى الشعور بسيطرتهم على الأمور (التي يعبر عنها بإعداد الإستراتيجية) وفي حالة الاضطراب التي يصعب التحكم فيها؟ ". وهناك طريق واحد لمواجهة هذه التساؤلات وهو النظر في كيفية مسايرة التغيير، سواء كان يأخذ شكلا عاصفا مضطربا أم لا.

## 1. نظرة إلى مداخل علاقة المنظمة ببيئتها:

لقد أسهم مدخل النظام المفتوح والمدخلان الموقفي والبيئي في تقديم نموذج عملي لفهم العلاقة بين المنظمات وبيئتها. فقد أعان استخدام المدخل النظمي العديد من الباحثين والمفكرين على فهم آليات العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة وبين متغيرات البيئة الخارجية لها. وصولاً إلى إمكانية تكيف المنظمات مع البيئة المحيطة بها كمحدد لنجاحها. وأكدت العديد من الدراسات أهمية الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة واعتبرت العناصر البيئية متغيرات موقفية مهمة لا يمكن التغاضي عنها عند الحديث عن أداء المنظمات ونجاحها. وعلى وجه الخصوص قدرة المنظمة على إدراك العوامل البيئية وبناء رؤية واضحة عن متطلبات التكيف لها أو كيفية تجنب تهديدها والانتفاع من فرصها، ومن الدراسات نجد<sup>1</sup>:

- دراسة "شاندلر Chandler" حول مئة منظمة صناعية، اهتم فيها بالعلاقة بين استراتيجيات المنظمات وبين ما يحيط بها من عناصر بيئية.
- أما "ميلس وسنو Miles et Snow" فقد حددا أربعة أنواع من استراتيجيات التكيف هي (الدفاعية، الهجومية، المنقبة، التحليلية) وأشارا أن طبيعة حركة البيئة الخارجية هي التي تحدد المنظمات في اختيار الإستراتيجية.
- وانتهت دراسة مكملتها أجراها "همبريك وسنو Hambrik et Snow" في مائتي (200) منظمة صناعية إلى ضرورة الموازنة بين الإستراتيجية والبيئة.
- دراسة "سيمون Simon" تميزت بتطور ثلاثة استراتيجيات للتكيف هي (الانعزال، ورد الفعل السلبي، والتكيف التنبؤي).
- أشار "منتزبرغ Mintzberg" إلى استحابة المنظمة للتحويلات البيئية من حالة المستقرة إلى المتغيرة بإجراء تعديلات في إستراتيجيتها

## 2. أهم الخيارات الإستراتيجية الحديثة للتعامل مع التغيير:

كخلاصة لأهم الأفكار التي حاولت تفسير التصرفات الإستراتيجية للمنظمة تجاه بيئتها المضطربة والمتغيرة يمكن الإشارة إلى أهم أربعة خيارات إستراتيجية كبرى للمنظمة في مواجهتها لمتغيرات البيئة التي تعمل وتنشط فيها:

<sup>1</sup> شفيق كايد عبد الله شاكور، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 55، 54.

## 1.2. التخطيط الاستراتيجي:

يفترض التخطيط الاستراتيجي أن البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية يمكن قياسها والتنبؤ بأحداثها، فهي فقط تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها، فمفهوم الاضطراب والتغير البيئي ما هو إلا نقص في توفر البيانات السليمة الكافية. وذلك من خلال تطبيق سليم لأدوات التحليل المناسبة، فإذا ما توافرت هذه الشروط أمكن الفهم الجيد لبيئة المنظمة والعملية الإستراتيجية، ومنه فإن اعتماد التخطيط الاستراتيجي يحقق للمنظمة الأهداف المراد تحقيقها، فعملية التخطيط الاستراتيجي ترى أن الاضطراب مجرد ضوضاء يمكن من خلالها تحديد ملامح نظام غير قابل للتغيير.<sup>1</sup>

وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي هنا على الخبرة والمكتسبات التي اكتسبتها المنظمة في فترات التغيير البطيء في بيئتها، ومنه تظهر أهمية إدارة المعلومات وتكوين قاعدة البيانات التي تعمل على جمع البيانات وتحليلها وتوفيرها لمتخذي القرار في الوقت المناسب من أجل التخطيط الاستراتيجي.

والتخطيط الاستراتيجي الناجح يمكن التنبؤ به من خلال افتراضين هامين:<sup>2</sup>

- **الافتراض الأول:** يقضي بأن معدل التغيير في البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة يكون أكثر بطئا من معدل السرعة التي يتم من خلالها التقاط ومعالجة هذه البيانات ثم تنفيذها داخليا وهذا يعني سلامة الهيكل التنظيمي وعدم وجود بيروقراطية.

- **الافتراض الثاني:** يرى بأن التقلبات قصيرة الأمد في البيانات الخارجية والتي تخفي وراءها عددا من الملامح المستقرة بصورة أساسية وغير القابلة للتغيير يمكن التوصل إليها من خلال عمليات التحليل المنطقي.

فعملية التخطيط الاستراتيجي ترى أنه إذا ما أمكن توفير واستخدام التفهم العقلاني المطلوب، فإن الاستراتيجيات المزمع تنفيذها تصبح أمرا قابلا للتحقيق بأقل خسارة ممكنة.

الشكل (15): التخطيط الاستراتيجي (الإستراتيجية المقصودة)



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 63.

<sup>1</sup> [http://www.drkader.com/training/02\\_strategic.planning.pdf](http://www.drkader.com/training/02_strategic.planning.pdf)

تاريخ الإطلاع 2015/02/24.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي - هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 62-63.



## 2.2. الإستراتيجية المنبثقة (الطارئة):

لقد قام "هنري منتزبغ Henry Mentzbe" بتطوير نموذج الإستراتيجية الذي من شأنه أن يزودنا بوجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للإستراتيجية، وطبقا لهذا النموذج نجد أن الإستراتيجية المحققة للمنظمة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة أو مقصودة (التخطيط الاستراتيجي) أو استراتيجيات غير مخططة أو طارئة أو منبثقة. ومن وجهة نظر منتزبغ فإن الاستراتيجيات المنبثقة (الطارئة) ما هي إلا استجابات غير مخططة للظروف المتوقعة، كما أن تلك الاستراتيجيات تنشأ عن إجراءات مستقلة يتخذها موظفون أفراد داخل المنظمة، ولا تعتبر تلك الاستراتيجيات نتاج لآليات التخطيط الرسمية<sup>1</sup>.

إن الإستراتيجية المنبثقة تنشأ عندما يكون هناك اضطراب يمنع تنفيذ الاستراتيجيات المقصودة (المخططة)، ويصعب معه التعرف على شكل هذه البيئة أو افتراضها عن طريق تحليل سابق للبيانات، فتنفيذ الاستراتيجيات المقصودة قد لا تصبح مطاوعة أو مسايرة للنوايا التي اعتمتها في الأصل الإدارة العليا للمنظمة، وذلك بسبب حدوث تفاوت بين النوايا الأصلية ودرجة التطبيق الفعلي، ففي أثناء تنفيذ الخطة تظهر على السطح فرص وتهديدات كانت أصلا غير متوقعة، ومن ثم يجب التعامل معها بشكل جديد وطرق جديدة، فضلا عن ذلك فإن البيانات الجديدة لا تكون متاحة، ولكن يمكن العثور عليها لدى أفراد التنظيم. من هنا وفي ظل عدم وجود الوقت الكافي فإنه يترك لباقي الأجهزة داخل المنظمة. عملية ملائمة الأوضاع.<sup>2</sup>

من هنا فإن الإستراتيجية المنبثقة هي ثمرة مجهود عقلائي، تبدأ بالظهور بشكل تدريجي وتتحد ملامحه من خلال مجموعات متناثرة من المفاهيم الجزئية، التي تتجمع بشكل تدريجي لدى المنظمة، حتى تستطيع موائمة أوضاعها ومسايرة البيئة المحيطة مع التغييرات في الأحداث التي توجهها. وهي تلائم الاضطراب المعتدل ولا يمكن استخدامها في حالة التغييرات السريعة والاضطراب الشديد.

الشكل (16): الإستراتيجية المنبثقة (الطارئة)



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 65.

<sup>1</sup> شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 64.

3.2. المبادرة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

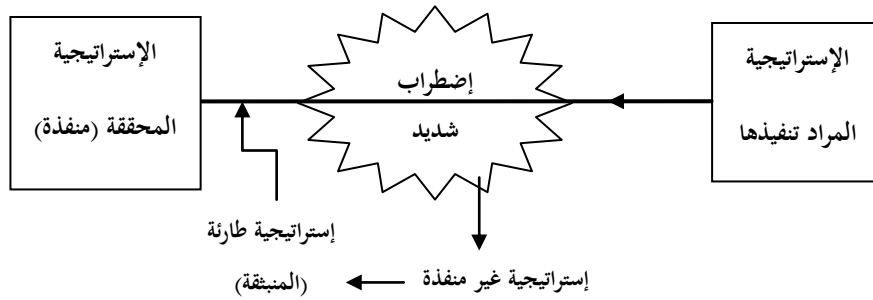
إذا كانت درجة الاضطراب في البيئة التي تعمل فيها المنظمة قد وصلت إلى درجة عالية وأصبح معها من غير الممكن معالجة الموقف بشكل تدريجي أو السيطرة عليه عن طريق التحليل، فإن بعض خبراء الإدارة يوصون في هذه الحالة باللجوء إلى عملية تسمى " المبادرة الإستراتيجية" لأن الظروف الخارجية أصبحت سريعة التغيير بشكل يجعلها عاجزة عن أي إسعاف فعال لأي تنظيم يرغب أن يبقى متماسكاً.

وهنا تحاول المنظمة صياغة سلسلة من ردود الأفعال عكس تلك التي كانت تطبقها في ظروف التماسك. ومنها محاولة الاعتماد على الإستراتيجية الآخذة في الظهور (المنبتقة) لتعويض الإستراتيجية المقصودة.

رغم ذلك فسوف تظهر تهديدات وفرص يجب التعامل معها على المستوى الداخلي، ولكن المشكلة في عدم وجود تفهم (أو وجود قدر ضئيل من التفهم) لمدى التأثير الذي يمكن أن تحدثه تلك التهديدات على التنظيم ككل.

ونتيجة الاضطراب الشديد قد تقع المنظمة في حلول ترقيعية للموقف قد تعجز عن المعالجة الكلية للموقف لأنها تستهدف بيانات لن يتم فهمها وإدراكها بصورة سليمة وذلك لأنه قد تم التوصل إليها في ظروف مضطربة. ومن هنا فإن المنظمة تجبر على اللجوء إلى "المبادرة الداخلية" وهي اللجوء إلى اللامركزية والعمل بصورة منفصلة مع الحرص على استمرارية أواصر الصلات بقدر الإمكان. وهذا يستدعي وجود عامل الثقة بين العاملين على تنفيذه، مع إلزامية تولي هذا الأمر أفراد لديهم القدرة على انتهاز الفرص والاستفادة منها، ومع ذلك تبقى النتائج غير واضحة بسبب استمرارية حالة الاضطراب والسرعة.

الشكل (17): المبادرة الداخلية



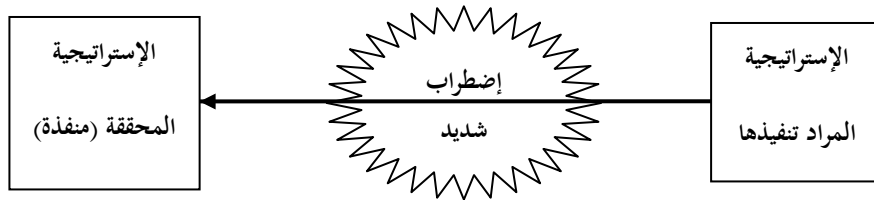
المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 68، بتصرف من الباحث.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 66.

## 4.2. النية الإستراتيجية:

في حالة العجز عن السيطرة على البيئة المضطربة من خلال التحليل المنطقي وحده وأساليب التخطيط الاستراتيجي التقليدية، فإن المنظمة تلجأ إلى التعامل مع هذه الظروف المضطربة من خلال تفهم مباشر نابع من الحس والإدراك العام الذي يتم التوصل إليه على مستوى الإدارة العليا للمنظمة، أي التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال جهد ذاتي وشخصي محدد نابع من الخبرة والحس العام وهو ما يسمى " النية الإستراتيجية "، وهناك من يسميها "الرؤية" وهذا لا يعني ترك أسلوب تعامل المنظمة مع الاضطراب لبعض الأفراد المحددين الذين يتصرفون بصورة معزولة عن الآخرين من خلال أسلوب "المبادرة الداخلية"، لذلك فمن شأن أسلوب " النية الإستراتيجية" الذي يمكن لكافة العاملين بالمنظمة تفهمه أن يؤدي إلى مجهود تنظيمي متماسك ومستمر.<sup>1</sup>

الشكل (18): النية الإستراتيجية

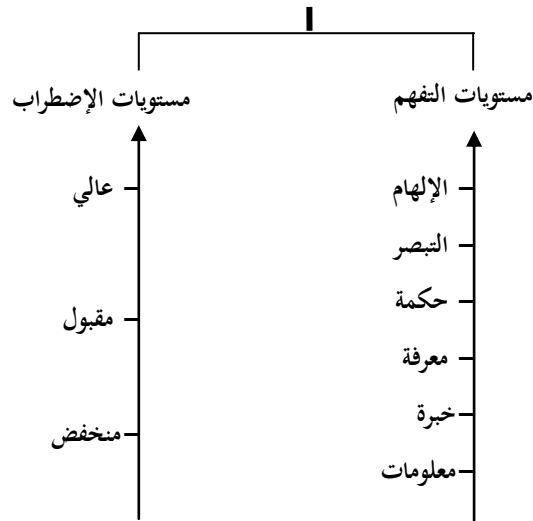


المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص من 69.

## 5.2. المعرفة والتعلم:

لكي يستمر أي أسلوب ويحتفظ بتكامله فإن مستوى المعرفة الناتجة عنه يجب أن تكون مسايرة على أقل للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعلاقة "درجة التفهم" تتناسب طردياً مع "مستويات الاضطراب". والشكل الموالي يوضح علاقة "درجة التفهم" مع "مستويات الاضطراب".

الشكل (19): علاقة "درجة التفهم" مع "مستويات الاضطراب"



Source: <http://www.drkader.com>

تاريخ الإطلاع: 2015/08/12

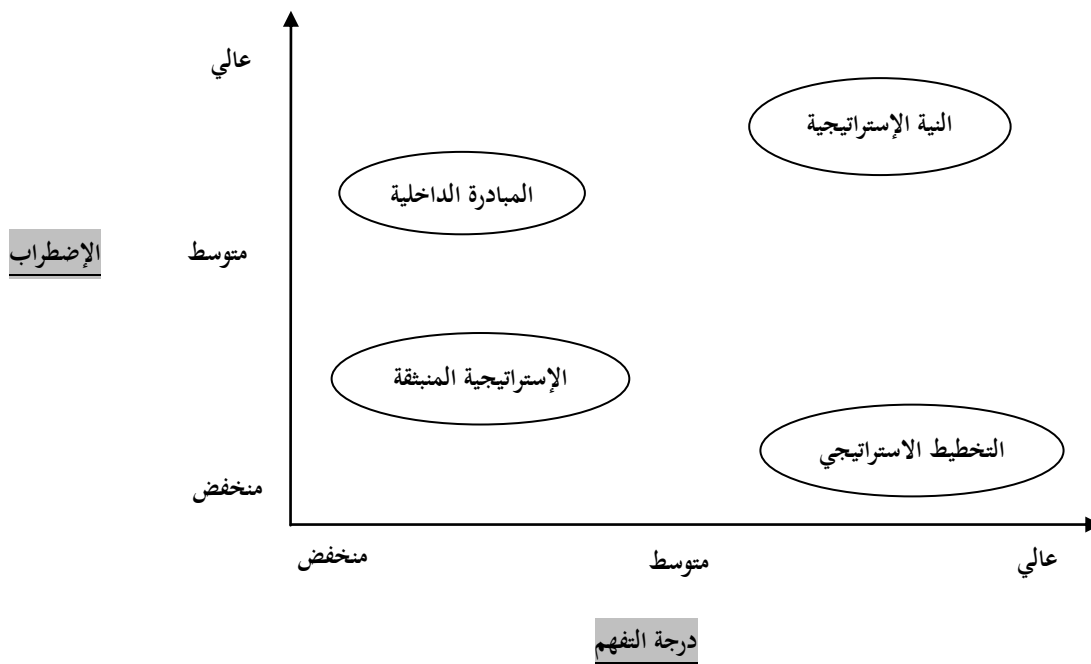
<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص من 67-68.

من هنا يجب أن تكون زيادة مستوى المعرفة والتعلم مساويا أو ملازما لمستوى التغيير والاضطراب البيئي من خلال تحديد المؤشرات الحرجة سواء بالفطرة أو عن طريق أساليب تحليلية للبيئة اللازمة، أي بمعنى أوضح المقدرة على استخلاص معلومات مفيدة من ضوضاء تحدث حول المنظمة خلال التوقيت المطلوب.<sup>1</sup>

وفي الشكل الموالي يمكن توضيح الخيارات الأربعة من خلال بعدين وهما:

- درجة التفهم (معرفة، معلومات، خبرة، حدس، حكمة، تحليل منطقي،...)
- الاضطراب البيئي (التغيير البيئي، عدم التأكد، سرعة وحركية البيئة..)

الشكل (20): موقع الخيارات الإستراتيجية وفقا لتغيري التفهم والاضطراب



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 74، مع بعض التصرف.

من خلال الشكل (20) يمكن توضيح موقع كل خيار من الخيارات الإستراتيجية استنادا إلى "درجة التفهم" و"الاضطراب البيئي"، حيث نرى أن كلا من "المبادرة الداخلية" و"النية الإستراتيجية" تعتبر خيارات بديلة لمواجهة حالة الاضطراب المرتفعة، إلا أننا نجد في "المبادرة الداخلية" عدم وجود حالة إجماع على تفهم الوضع الاستراتيجي مما يدعو إلى جعل رد الفعل التنظيمي يتم بشكل لا مركزي وعلى المستوى الفردي في ظل أسلوب منقسم لكنه متصل ببعضه بصورة حرة طليقة. أما في حالة "النية الإستراتيجية" فنجد أن هناك رؤية موحدة تم التوصل إليها بصورة فطرية ويمكنها تحفيز جهود المنظمة وتوجيهها محققة بذلك مستوى عال من التكامل التنظيمي.

<sup>1</sup> تاريخ الإطلاع: 2015/08/12 <http://www.drkader.com>

أما في حالة "الإستراتيجية المنبثقة" و"التخطيط الاستراتيجي" فهما خياران يناسبان مستوى الاضطراب المنخفض، إلا أن أسلوب " التخطيط الاستراتيجي" يناسب حالة الفهم الكبيرة أين تعتمد فيه المنظمة على التحليل المنطقي والذي يكون في هذه الحالة فعال، أما "الإستراتيجية المنبثقة" فتبرز أهمية المبادرات الفردية والتي تتميز بعفويتها وفطرتها واعتمادها على عادات ومهارات تم اكتسابها بدون قصد، مما يؤدي إلى صياغة إستراتيجية طارئة (منبثقة) بشكل تدريجي قابل للتوجيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص من 74 - 75.

## المبحث الثاني: التفكير الاستراتيجي قاعدة للإدارة الإستراتيجية:

تعتبر النظرية الظرفية من أهم وأبرز نظريات الإدارة الحديثة، خاصة وأنها تدعو إلى ضرورة تأقلم المنظمة والتكيف أو التعديل مع التغيرات البيئية للمنظمة، إلا أن هذا النمط من التفكير الذي لا يعط القدرة للمنظمة على الفعل والتأثير في البيئة بدلا من رد الفعل، لم يعد مقبولا. من هنا برزت أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على فلسفة الطوعية والمبادرة والاختيار بدلا من الفلسفة الجبرية التي تؤمن بها النظرية الظرفية.

ففي ظل التغيرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وأصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. فالتفكير الاستراتيجي رغم تركيزه على المستقبل إلا أنه ثلاثي الأبعاد، فالمفكر الاستراتيجي من المفروض أن تكون لديه مهارة النظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظمته بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي.

### المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي وتطور عبر فترات زمنية مترادفا مع مفاهيم أخرى كالقرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي وعمليات ومراحل الإستراتيجية، الأمر الذي جعل الباحثين في هذا النمط لا يتفقون على مفهوم موحد وتحديد الصورة الحقيقية لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

#### 1. تعريف التفكير الاستراتيجي:

من التعاريف التي يمكن الإشارة إليها حول التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي "هو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات. ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يحتاجها القائد بدقة متناهية".<sup>1</sup>
- وهو "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن تم التعامل معها من خلال التطور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 18.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 20.

- كما أنه "عملية رسم على منطقة واسعة متضمنا ذلك الإدارة الإستراتيجية، الادراك، ديناميكية الجماعة، نظرية الأنظمة"<sup>1</sup>.
- ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه "مصطلح تركيبي يتضمن كل من الحدس والإبداع وان نتيجته منظور شمولي متكامل"<sup>2</sup>.
- التفكير الاستراتيجي هو طريق أكثر إبداعا وثراءا للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها<sup>3</sup>.
- هو "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة"<sup>4</sup>.
- التفكير الاستراتيجي هو "الطريقة التي يفكر بها الأفراد في المنظمة، رؤيتهم وآراؤهم، وأيضا كيف يكون مستقبلهم ومستقبل المنظمة، ليس على المدى القصير وإنما المتوسط والطويل، فهم بذلك يرون الحاضر ومستقبل المنظمة ويسعون لتحقيقه، فالتفكير الاستراتيجي مبني على خلق واقع جديد للمنظمة ليس عن طريق ردة الفعل وإنما باستباق الأحداث وتصورها، مما يتيح إيجاد وخلق الفرص والتهديدات والقيمة المضافة للمجتمع"<sup>5</sup>.
- كما يعرف على انه "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف المدير لمقدرات ومهارات التفكير لديه في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة"<sup>6</sup>.
- كما تم تعريفه على أنه "الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة العوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال الماضي وبالتركيز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، السيناريو والعملية التخطيطية، مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 84.

<sup>3</sup> التفكير الاستراتيجي مقال على الموقع: <http://aeomasv.files.wordpress.com> تاريخ الاطلاع 2014/06/12.

<sup>4</sup> محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر 2008، ص31.

<sup>5</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه، وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر 2003، ص46.

<sup>6</sup> لينا شحاته خليف، تطوير التفكير الاستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 29.

<sup>7</sup> نجوى مفوز مفوز الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2008، ص 46.

إذن مهما تعددت التعاريف واختلفت في مفهوم التفكير الاستراتيجي فيمكن القول أن التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات وذلك بالاعتماد على طرق تفكير موسعة ومبتكرة وإبداعية على أسس جماعية وفردية، وفي الوقت نفسه نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية من خلال النظر إلى المستقبل والوقوف على الحاضر دون إهمال للماضي، من اجل رسم المسار الاستراتيجي الآمن الذي يحقق للمنظمة أهدافها وآمالها.

## 2. خصائص ومميزات التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تطبيق وصفة صناعية، ولا هو مجرد نقل إستراتيجية منافس او الاستمرار فيما اعتادت المنظمة أداءه بصورة دائمة، رغم أن تلك تعتبر بدائل إذا ما أتاحت لها الدراسة المتأنية المتعمقة، لكن ما يمكن الإشارة إليه، أن التفكير الاستراتيجي لا يعني إلغاء العقل ولا هو مجرد تقليد ولا هو مجرد إصرار على الاستمرار مع شيء من العناد.

إن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير العادي في كونه رؤية تمتاز بمجموعة من المميزات تكون في مجموعها كتلة التفكير الاستراتيجي:<sup>1</sup>

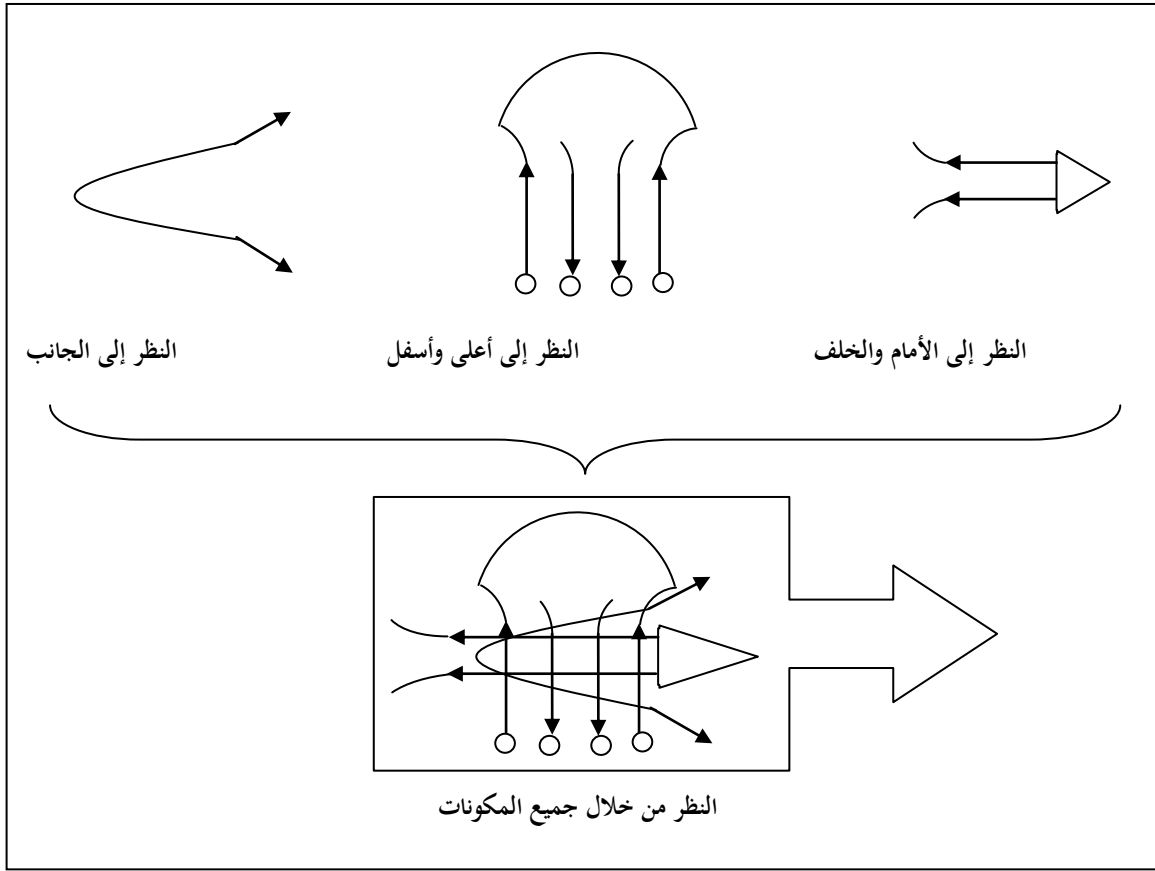
- فالتفكير الاستراتيجي هو النظر إلى الأمام، ولكن في الواقع لا يمكن النظر إلى الأمام إلا إذا نظرت إلى الخلف، لأن النظرة السليمة نحو المستقبل تكمن جذورها في تفهم الماضي.
- النظر إلى الأمور من أعلى، وأيضا النظر إليها من أسفل، فضرورة ركوب الطائرة كي ترى حدود الغابة لكننا سوف نراها تشبه السجاد، لذا لا بد من السير من خلالها كي نتبين أنها غابة أشجار وليس سجاد.
- التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى "الإبداع"، وذلك ما يميز المفكر الاستراتيجي عن الأشخاص العاديين. وهذا ما يعني الحاجة إلى النظرة الاحاطية بمعنى "النظر من الجانب" أو "التفكير من الجانب" وذلك بالنظر إلى ما يحيط بالمنظمة وما يؤثر عليها وما يميزها.

وحصيلة ما تم الاشارة إليه سابقا أن التفكير الاستراتيجي الحقيقي هو النظر من خلال المكونات السابقة جميعا ودفعة واحدة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي - المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 114-119



الشكل (21): الرؤية في التفكير الاستراتيجي



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 119.

من خلال ما سبق، فإن التفكير الاستراتيجي يتميز بتعدد الرؤى وبالتالي تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة مما يجعله يعمل كأداة بصرية وشمولية للتفكير العلمي الحدسي مما يضفي على الإدارة صفة المرونة في ممارسة أعمالها. ومن المزايا التي يتميز بها التفكير الاستراتيجي عن غيره من التفكير ما يلي:

أ- **تفكير إفتراقي أو تباعدي:** فهو يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، ويكشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.<sup>1</sup>

ب- **تفكير تطوري:** يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، وبالتالي فهو تفكير إصلاحي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، مطبوعات الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001، ص 10.

<sup>2</sup> محمود عابدين، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002، ص 65.

ج- **تفكير تركيبي وبنائي**: يعتمد على الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.<sup>1</sup>

د- **تفكير تنافسي**: يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.<sup>2</sup>

هـ- **تفكير تفاعلي إنساني**: يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول والتنبؤ بالاحتمالات الممكنة حدوثها.<sup>3</sup>

و- **تفكير نظمي**: باعتماده على الرؤية والشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.<sup>4</sup>

ومن الخصائص التي يتميز بها التفكير الاستراتيجي أو بالأحرى خصائص الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:<sup>5</sup>

- القدرة على صياغة الغايات بعيدة المدى للمنظمة ليشق منها الأهداف الفرعية.
  - البصيرة والفراسة والقدرة على وزن الأمور بدقة.
  - مواكبة عوامة الفكر الإداري والقدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه، والتحسس والتبصر للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وما يقع في دنيا الأعمال والمنظمات.
  - مهارات تحديد الموارد والامكانيات المتاحة والقدرة على استخدامها بكفاءة.
  - مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها بدقة.
  - القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة.
  - القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والتجاوب الإيجابي معها.
  - مهارة الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
  - القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم من خلال رؤية تكاملية شمولية.
- فضلا عن الخصائص التي تم الإشارة إليها أعلاه، والتي تميز المفكر الاستراتيجي، هناك بعض الفروقات والاختلافات بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي، يمكن الإشارة إليها من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> هاني الطويل، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 10.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 10.

<sup>3</sup> محمود عابدين، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 65.

<sup>4</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 65.

<sup>5</sup> التفكير الاستراتيجي مقال على الموقع: <http://aeomasv.files.wordpress.com> تاريخ الإطلاع 2014/06/12.

الجدول (6): الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتشغيلي.

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
فوري	أطول زمنياً
ملموس	يقوم على الإدراك
عملي / تطبيقي	ذهني تصوري / تعليمي
يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة	يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية
روتيني وقابل للاستمرارية	يقتحم مجالات جديدة
يتسم بالكفاءة	يتسم بالفعالية
أسلوبه عملي	أسلوبه نظري
منظوره متاح لمن يقف على الأرض	منظور يكون من مختلف الجوانب

المصدر: التفكير الاستراتيجي مقال على الموقع: <http://aeomasv.files.wordpress.com> تاريخ الإطلاع 2014/06/12.

### 3. أهمية التفكير الاستراتيجي:

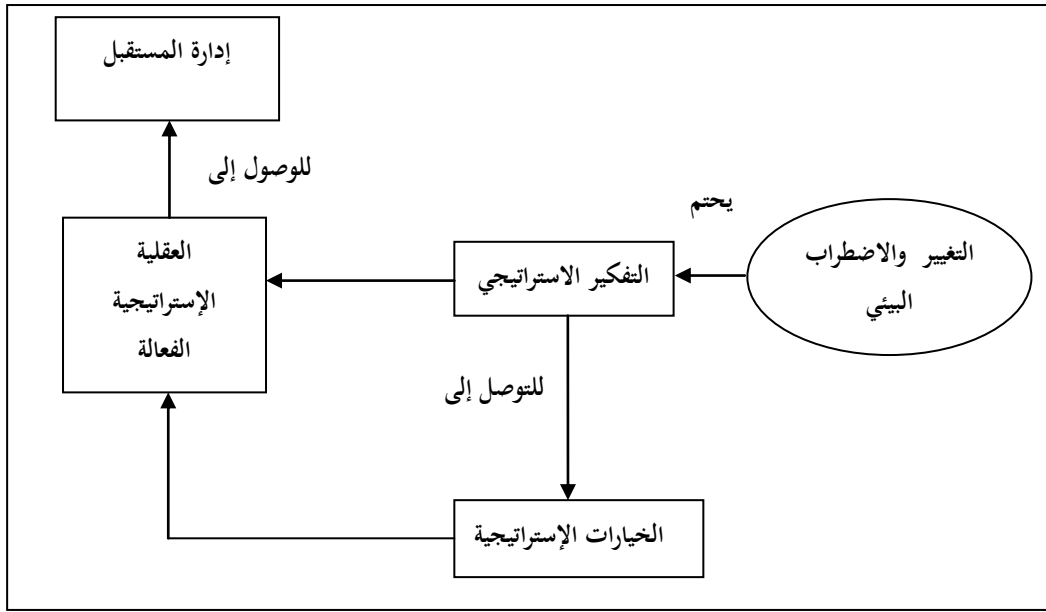
في عالم مضطرب وغير آمن يصبح التفكير في المستقبل ضرورة وحاجة للبحث عن احتمالاته وتهديداته قبل أن تفاجئنا، وفي ظل العولمة والقرية الكونية، يصبح للمنظمات دور مختلف يخرجها من المحلية إلى العالمية، ومن دائرة الاحتكار إلى البيئات التنافسية. وفي ظل هذه التغيرات السريعة والتحويلات الجذرية تسقط الفرضيات التي تتبنى الاستمرارية والتراكمية ويصبح إسقاط الماضي على المستقبل بمثابة التراجع للوراء.

وفي ظل الفجوة التي تزداد هوتها بين المنظمات الرائدة والمنظمات المتدنية وتفاقم الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمات المتلاحقة، وغموض البيئة الخارجية، وعدم استقرارها وما تسببه من آثار كبيرة قد تغير أو توقف المسار الاستراتيجي لأي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها، تظهر الحاجة إلى اعتماد التفكير الاستباقي واستشراف المستقبل قبل وقوعه.<sup>1</sup>

من خلال الشكل الموالي يمكن إبراز أهمية التفكير الاستراتيجي:

<sup>1</sup> عامر خضر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، جريدة "اليوم"، جريدة يومية تصدر عن دار اليوم للإعلام، المملكة العربية السعودية، الثلاثاء 02 ماي 2006، العدد 12009.

الشكل (22): أهمية التفكير الاستراتيجي



المصدر: هاني العمري، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، محاضرات المجلس السعودي للجودة، السعودية، 2014، ص 2.

إذن في ظل التغيير والاضطراب البيئي فالمنظمات ملزمة بتبني مفهوم التفكير الاستراتيجي الأمر الذي يساعدها للتوصل إلى الخيارات الإستراتيجية الأنسب ويوصلها إلى تأسيس عقلية إستراتيجية فعالة قادرة على إدارة المستقبل والاستفادة من المزايا المختلفة والتي منها:<sup>1</sup>

- إدراك الظروف المحيطة والرصد الإيجابي للمتغيرات.
- وضوح الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية.
- وجود خطط وبرامج عمل تتوجه إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- أطر تنظيمية تتسم بالمرونة والتكيف مع الظروف.
- القدرة على المنافسة وتحقيق الأفضل بفضل التفكير الجيد والعناصر ذات القدرة والكفاءات العالية، الأمر الذي يصعب على المنافسة تحقيق المكاسب.
- خلق القيمة من خلال الاختيار الأمثل للبدائل والاستخدام الكفء والفعال للموارد والطاقات المختلفة.
- كما يعد التفكير الاستراتيجي طريقة أكثر ثراء وإبداعاً للتفكير فهو يعلمك كيف تتعامل مع القضايا والفرص التي تواجه المنظمة من خلال مجموعة من الرؤى المتفق عليها، بحيث يفيد بعضها البعض ويحقق الانتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني العمري، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 4.

<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 202.

- إن عملية التفكير الاستراتيجي تستخدم المعرفة التراكمية والمهارات لمساعدة الاستراتيجي في جمع وتحليل واختبار وتشكيل بدائل قابلة للتطبيق.
- يساعد التفكير الاستراتيجي على صناعة المستقبل، وذلك من خلال<sup>1</sup>:
  - التخلي عن سياسة ردود فعل قصيرة المدى والربط بينها وبين ردود الفعل بعيدة المدى.
  - وضع الأهداف بعيدة المدى في الاعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدى، وعدم الاكتفاء بالمعالجة الوقتية للمشاكل.
  - تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها.
  - إتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تنسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الإجراءات تراعي النتائج على المدى الطويل والقصير.

### المطلب الثاني: مداخل وعناصر التفكير الاستراتيجي

رغم ما تم الإشارة إليه في حقل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام إلا أن التحديد الواضح والدقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي بقي ينتابه الغموض وعدم الوقوف على إتجاه واحد لهذا المفهوم.

#### 1. مداخل التفكير الاستراتيجي:

حسب ما أشار إليه "تورست Torset" فإنه يمكن تأطير التفكير الاستراتيجي بأربعة مداخل هي<sup>2</sup>:

#### 1.1. مدخل تفكير القادة:

يمثل هذا المدخل المدرسة الأقدم في الإدارة الإستراتيجية، وهو قائم على أساس أن القيادة العليا في المنظمة لديها أساليبها الإدارية وعملياتها التنظيمية التي تحاول من خلالها معرفة ما يحيط بالمنظمة من أحداث وتغيرات تأخذها بعين الاعتبار لكي تضع إستراتيجية ملائمة لها، وفي مرحلة متأخرة في هذا المدخل اعتبر "مينتزرغ Mintzberg" أن إستراتيجية المنظمة تمثل إمتداد وتوسع لرؤي ريادية لقادتها أو مالكيها، ووضع التفكير الإستراتيجي في هذا الإطار مرادفا لرؤية الريادي.

وبما أن صياغة الإستراتيجية تمثل نقل هذه الرؤية إلى الواقع من خلال التحليل، فإن القادة والمدراء أنفسهم هم من يمثل هذا الفكر الإستراتيجي مع إعطاء اهتمام كافي للسياق التنظيمي بتأثيره على الفكر الإستراتيجي . وقد اعتبر أن المنظمة لا تفكر ولكنها تفكر من خلال تحليل قادتها ومدرائها، وهذا ما أدى إلى وضع بناء ضمني يظهر أن الإستراتيجية تكون فاعلة وقوية بوجود مدير ذو معرفة خارقة وقدرات غير محدودة وكائن ذو منظور شمولي ومععمق.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 35.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص من 87-89.

### 2.1. مدخل التفكير كخطوات وعمليات:

انطلق هذا المدخل من إمكانيات برمجة التحليل لغرض صناعة قرارات إستراتيجية فاعلة حيث تم تطوير منظور مراحل إتخاذ القرارات الإستراتيجية وكأنه يشير إلى إمكانية القيام بتحليل أحادي من خلال تفكير أحادي منظم، ووضع التفكير هنا كمرحلة في هذه السياقات المتعددة.

وبهذا عرض "مينتزرغ Mintzberg" نموذج للتفكير بالعمليات والمراحل للقرارات الغير مهيكله والتي هي في ذاتها قرارات إستراتيجية مهمة، فمراحل صناعة القرارات الثلاثة (التحديد، التطور، الإختيار) تحوي في إطارها الكثير من المضمون الروتيني للعمل وإن التفكير يأتي كمرحلة لدفع القرار باتجاه الرقي والتصاعد. هنا أيضا أعتبرت الإدارة العليا الجهة الوحيدة عن التفكير الإستراتيجي، حيث أن كون الإدارة العليا في المنظمة هي الجهة المفكرة لوحدها، فإن هذا التفكير سيشكون مرحلة البدء والإنطلاق في هذه العمليات في حين تكون باقي مراحل تطوير القرار الإستراتيجي عمليات إعتيادية للإدارة الوسطى والإشرافية. في حين يشير الواقع عكس ذلك خاصة إذا ما تبين أن التفكير الإستراتيجي يمثل تفكير معرفي فردي وجماعي لأنشطة لا يمكن اختصارها بمرحلة أو مرحلتين ضمن هذه العمليات والمراحل.

### 3.1. مدخل التفكير كأنشطة مجتمعة غير مهيكله:

مثل هذا المدخل رؤية أكثر ارتباطا بالواقع التنظيمي وتفاعلات هذا الواقع كتطوير القرار من خلال العشوائية والزخم والفوضى حاول من خلاله الباحثون العمل على تكامل الرؤى لمواجهة اللاتأكد البيئي والغموض في نفس الوقت، فعمليات صناعه القرار ذات طبيعة واسعة ونتائجه محولين من خلالها ملممة أسعد التحليل الداخلي والخارجي من وجهات نظر عديدة مختلفة ومتباينة. ولا يستبعد هذا المدخل أن بعض الحلول تطور في منظمات الأعمال قبل ظهور المشاكل. وهنا تحاول المنظمات إيجاد فكرة الربط السريع بين القرار والفعل. لقد عرض بعض الباحثين أهمية السياق التنظيمي والسايكولوجي كمتغيرات متفاعلة ومرتبطة بشكل كبير بأغلب القضايا الإستراتيجية في المنظمة ومع ذلك فإن هذا المدخل لم يشير بوضوح إلى كون التفكير الإستراتيجي يمثل المحور الرئيسي لمجمل عمليات تطوير القرار.

### 4.1. مدخل التفكير كعمليات متنوعة:

إن صياغة وتطوير إستراتيجية لا يمكن عرضها في إطار منظور رشيد للإدارة العليا وإنما يمكن إعتبرها عمليات تنظيمية ديناميكية تحاكي الأنشطة في مختلف المستويات بدءاً من الإدارة العليا الإشرافية.

هكذا عرض "نودا و بوار" "Noda et Bower" أهمية المحيط الهيكلي والإستراتيجي في صياغة الإستراتيجية، وهكذا فإن التفكير الإستراتيجي لا يمكن إعتبره حكراً على الإدارة العليا وإنما معرفة تؤطر ضمن ميكانيكية متكاملة تشارك فيه جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يبدو أن تطور النظر في التفكير الإستراتيجي جعله ينتقل من كونه فكراً أحادياً إلى تفكير جماعي، ومن التركيز على سياق بيئي واحد إلى الأخذ بعين الإعتبار

أهمية السياق التنظيمي والسايكولوجي، فالتفكير الإستراتيجي يمكن أن يفهم بكونه الطريقة التي يفكر فيها الأفراد والمنظمات حول الإستراتيجية وكيفية معالجة وتأطير هذه الإستراتيجية كأهم قضية من قضايا عديدة تواجهها المنظمة.

## 2. عناصر التفكير الاستراتيجي:

يشتمل التفكير الاستراتيجي على العديد من العناصر التي يختلف بعضها عن بعض تبعاً لإختلاف علماء الإدارة في طرحها ولقد أضافت "ليدتكا Lidetka" تحديداً أكثر لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال اعتباره تفكير يجري وفق آليات تنظيمية، وعرضت نموذجاً يمثل العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي كالآتي:<sup>1</sup>

### 1.2. عنصر القصد الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه، وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

### 2.2. عنصر الذكاء في اقتناص الفرص وتحقيق الغايات:

يتجه التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، من خلال مجموعة السلوكيات الضرورية لإقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وهذا ما يكسب الإستراتيجية صفة المرونة.

### 3.2. عنصر التفكير في الوقت:

إن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظر لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل ومن ثم بناء منظورات التغيير.

### 4.2. عنصر شمولية التفكير:

إن نظرة الشمولية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي والحاضر متطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة. فالمفكر الاستراتيجي يمتلك نموذج فكري لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي في العناصر المختلفة.

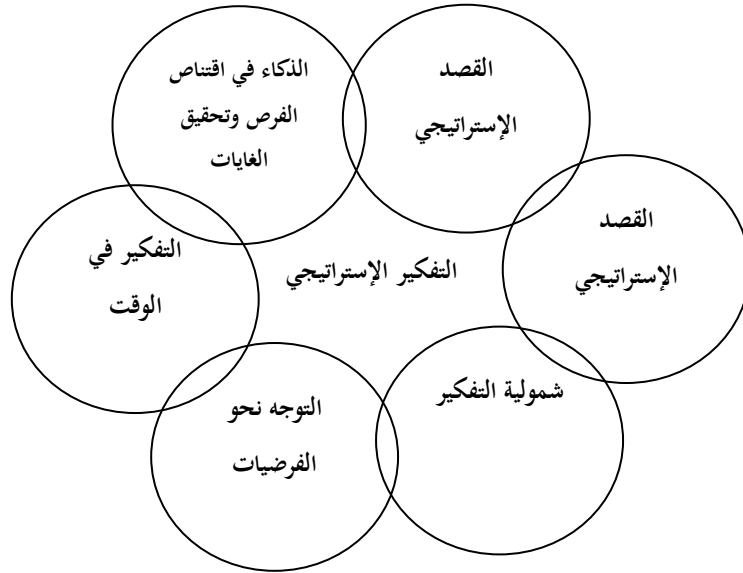
### 5.2. عنصر التوجه نحو الفرضيات:

إن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، وبالتالي فإن بناء الفرضيات واختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة إبداعية ومبتكرة بالنسبة للمنظمة.

<sup>1</sup> نجوى مفوز مغير الفواز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 53.

ومنه فإن الاهتمام المقصود للتفكير الاستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، والذكاء في اقتناص الفرص وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.

الشكل (23): عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث

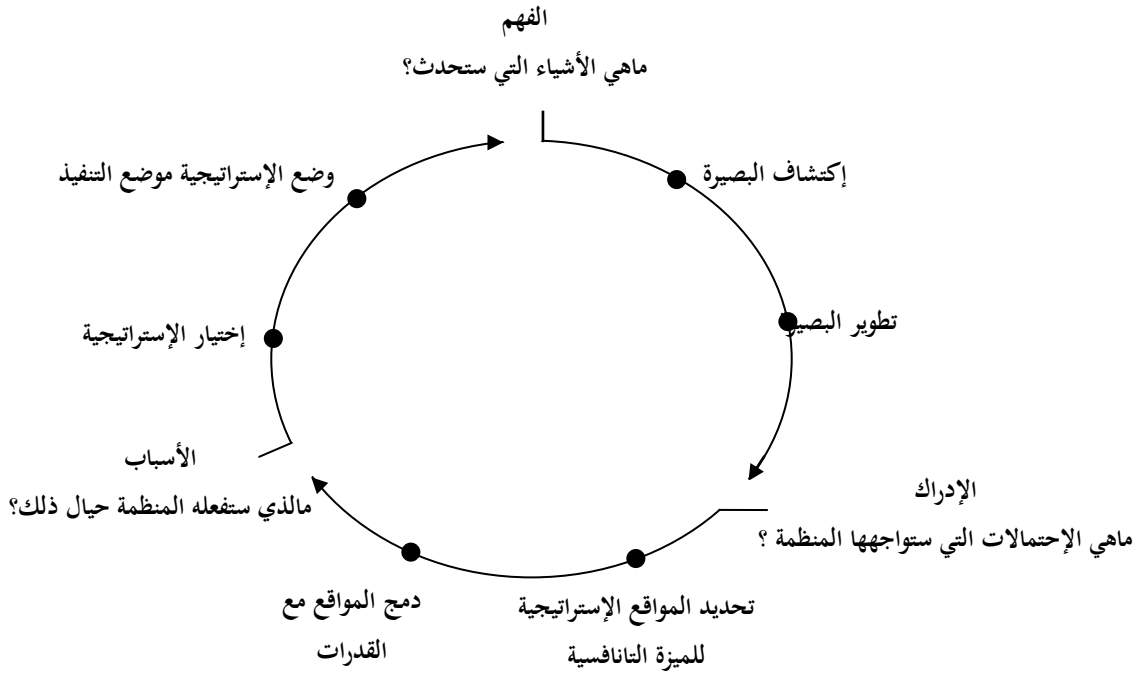
### 3. عمليات التفكير الاستراتيجي:<sup>1</sup>

إن التفكير الاستراتيجي باعتباره يتيح الامكانية لتوليد فرص تسمح للمنظمة بالتحول والانتقال إتجاه المراكز الأفضل وكذلك تغيير قواعد المنافسة حيث تعطي للمنظمة ميزات تنافس مستدامة، فإن هذا الأمر يشير إلى أن هذا التفكير يمثل أنشطة مستمرة ومستدامة، عبر عنها بمفهوم حلقة التفكير الاستراتيجي، وبما هو موضح في الشكل (24).

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2012، ص من 120-122.



الشكل (24): حلقة التفكير الاستراتيجي



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره، 2012، ص من 120-122.

### المطلب الثالث: القيادة الإدارية و التفكير الاستراتيجي

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتعبير في ظل سيادة الاستقرار، واللاتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد مسارات المنظمة وتوجهاتها سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل، واستحضار، الوسائل المطلوبة للمواجهة. لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو متاح لها من قدرات وإمكانيات، ويعد المدير الاستراتيجي واحداً من العناصر الأساسية للمنظمة بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

#### 1. مفهوم القائد الاستراتيجي:

يصعب التحديد الدقيق لمفهوم القيادة الإستراتيجية لإختلاف وجهات النظر بسبب تعدد مضامين العملية الإستراتيجية وتنوع أساليبها، لكن يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي مجموعة الأفراد القائمين على أمر الإستراتيجية والمسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة أو فشلها، الذين لهم القدر الكبير في صياغة وتنفيذ

الإستراتيجية وتقييمها، رغم اختلافهم باختلاف أنواع وأحجام المنظمات، وكذلك اختلاف مراحل الإستراتيجية، واختلاف اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقهم ومدى تقبلهم للمخاطر، ونمطهم القيادي.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن القائد الاستراتيجي هو: " الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بالدور الاستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال القيام بالتفكير، والتحليل، والعمل، والتأثير على الآخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص ما يلي:

القائد الاستراتيجي هو:

- الذي يركز على الازدهار بعيد المدى، مع أخذ التغيرات البيئية بعين الاعتبار لتطوير الميزة التنافسية.
- يؤكد على أهمية التكامل المنظور بعيد وقصير المدى والمنظور الداخلي والخارجي لتحقيق الميزة التنافسية.
- التفكير والتحليل من خلال: تفكير الأنظمة، المسح البيئي، وجمع المعلومات، تحليل المعلومات، واستخدامها بالشكل المناسب.
- العمل على الموازنة بين الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تطوير وبناء فهم عام حول التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- إعداد العاملين وبنائهم، وإثارة الحماس.
- بناء التآزر والتعاون، من خلال هيكل وثقافة تنظيميتان مناسبتين.

## 2. أنماط التفكير الاستراتيجي:

تختلف أنماط التفكير الاستراتيجي من شخص إلى آخر، وكذا باختلاف الموافق التي يكون فيها متخذ القرار الاستراتيجي ووفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجي. يمكن الإشارة إلى أهم أنماط التفكير الاستراتيجي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، العدد 1، المملكة العربية السعودية، جوان، 2003، ص 43.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 46.

<sup>3</sup> محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص من 20-22.

**1.2. التفكير الشمولي:**

هنا يقوم القائد الاستراتيجي بمحاولة تحديد الإطار العام للمشكلة وحصرها، ومحاولة فهم واستيعاب معني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة. ويقترن نجاح القائد الاستراتيجي هنا بمظاهر الابداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

**2.2. التفكير التجريدي:**

والتجريد يعني إزالة الجزئيات والإبقاء على الأسس الحقيقة، أي أن القائد الاستراتيجي هنا يحاول حصر العوامل المحيطة بالمشكل بشكل انتقائي والذي يقوم على فلسفة ورؤية وتوجهات القائد الاستراتيجي، الذي يطبق ميولاته وقيمه على ضوء حدسه أو خياله.

ويعتمد هذا النمط من التفكير على درجة التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها في إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

**3.2. التفكير التشخيصي:**

في هذا النوع من التفكير فإن القادة الاستراتيجيون يقومون بالنظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة، وذلك من خلال تحليل دقيق للمشكلة، ثم تشخيص أهم العوامل، أو دواعي إتخاذ القرار، ثم اختيار البديل المناسب، والتنبؤ بمحصلة نتائج الخيارات المستهدفة والعلاقات السببية وتبويبها من أجل وضع بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة للتغلب على المفاجآت حين حدوثها. ويعتمد هذا التفكير على قانون السبب والأثر، حيث يحاول القائد البحث عن الأسباب التي تقف وراء المشاكل، ثم التحليل ومعرفة العلاقات ودرجة قوتها؛ وبعد اختيار الحل النهائي يجب عن مدى استجابة الموقف. أي أن القائد الاستراتيجي يحاول هنا استخدام أسلوب المحاكاة الذي يحاول ان يطابق الصورة التي تكونت في الخيال مع الواقع الحقيقي، وكلما كان التطابق خال من الانحرافات يكون القرار أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر عوامل الغموض البيئي على نتائج صدق القرار.

**4.2. التفكير التخطيطي:**

رغم أن هذا النوع من التفكير يشبه كثيرا التفكير التشخيصي في كونهما يحاولان تحديد علاقات التأثير بين العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالموضوع، وكذا اعتماد لغة الأرقام والعرض البياني لربط الأسباب بالنتائج. إلا أن التفكير الشخصي ينطلق من الأسباب لوضع الحلول واختيار البدائل. أما التفكير التخطيطي فهو يعتمد على تحديد النتائج

الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج وذلك من خلال التنبؤ، فهو يركز بصفة أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة.

### 3. التفكير بالسيناريو وسيلة للتفكير الاستراتيجي\*:

يعتبر التفكير بالسيناريو أحد الأساليب التي تعالج نقاط الضعف المتعلقة بعملية التنبؤ، أو التغلب أو محاولة تفادي الأخطار أو التقليل منها، الناجمة عن القصور في عملية التنبؤ. فهو يعتبر مكملا وبديلا في وقت واحد لعملية التنبؤ الذي يعتبر مهم في التفكير الاستراتيجي عموما، رغم صعوبته.<sup>1</sup>

إن التفكير بالسيناريو يعتبر بمثابة تهيئة للأذهان للنظر في أكثر من صورة للمستقبل، فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدة من هذه البيئات. لذلك فإن التفكير بالسيناريو يقوم من خلال النقاط التي يحتمل بدرجة معقولة أن شكل حدودها سوف يحدث مستقبلا. بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجة عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة.

ومن ثم فإن الغرض من التفكير بالسيناريو ليس التخلص من حالة عدم التأكد، بل ربما على العكس من ذلك، وهو تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقي، إذ يمكن عن طريق هذا الأسلوب أن تتصور مختلف الاحتمالات الممكنة - في إطار ضيق التصور الإنساني القاصر - للمستقبل القادم.<sup>2</sup>

على عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم بتحديد هدف واحد يتم على أساسه بناء هيكل التنظيم وموارده، فالتفكير بالسيناريو هو مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلا وعلى ضوء كل شكل حتى أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها. وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة. لذلك فإن نجاح التفكير بالسيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد تواجهها المنظمة والتي تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منها.

### 4. معوقات التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي هو العملية التي يستطيع من خلالها قادة المنظمة تحديد المسار الأمثل للنجاح، وهو من المفاهيم التي أصبح من الأهمية بمكان تبنيها في ظل التغيرات والاضطرابات المحيطة بالمنظمات، من هنا فإنه من

\* تعتبر شركة "shell" من طورت التفكير بالسيناريو للتعامل مع أزمة الطاقة في عام 1970، رغم انه يتمتع بخلفية تاريخية من قبل العسكريين في المناورات الحربية.

<sup>1</sup> أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 195.

<sup>2</sup> التفكير الاستراتيجي مقال على الموقع: <http://aeomasv.files.wordpress.com> تاريخ الإطلاع 2014/06/12.

الضروري التحلي عن العادات السيئة للتفكير والبحث عن الأساليب الجديدة التي تساعد على تطبيق التفكير الاستراتيجي والاستفادة من نتائجه.

ورغم حاجة القادة الكبيرة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل، إلا أن الكثير منهم ل تتوفر لديهم مهارة التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة. وذلك للأسباب التي تعيق عملية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، ويمكن ذكر أهمها كآتي<sup>1</sup>:

- جمود التفكير والتحجر في التفكير، والانتقال في علاج الحالات الجزئية.
- النظر من وجهة واحدة فقط أو بعد واحد، وعدم تقبل مبدأ الحوار.
- الاعتقاد الخاطئ لدي القادة بأن سنوات الخبرة تجعلها في غنى عن المزيد من المعرفة والتعلم.
- التركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية فقط.
- سلوك الأفراد في الخضوع تجاه الأعراف والعادات والتقاليد السائدة وقتل روح الإبداع والابتكار.
- جمود الهيكل التنظيمي ورتابة التنظيم ككل.
- عدم كفاية الرصيد المعرفي لدي القادة الاستراتيجيين.
- عدم التوازن بين التفكير والتنفيذ.
- غياب ثقة القادة الاستراتيجيين في أنفسهم وفي الآخرين.
- الخوف من أن عملية مشاركة القادة للأفراد داخل التنظيم قد تقلص من حجم السلطة والثقة الممنوحة لهم من أفراد المنظمة.

ويضيف "الكبيسي" قائلاً<sup>2</sup>: " إن التغييرات السريعة الداعية إلى التفكير الاستراتيجي وكذا التكاليف المتعلقة بالمال والجهد والوقت، قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه، بالإضافة إلى عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر - خاصة على مستوى المنظمات التابعة للقطاع العام - قد يصرف البعض عن التفكير في المستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.

<sup>1</sup> إبراهيم المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، دار العلوم، القاهرة، مصر، 1992، ص 137.

<sup>2</sup> عامر خضر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، جريدة "اليوم"، جريدة يومية تصدر عن دار اليوم للإعلام، المملكة العربية السعودية، الثلاثاء 02 ماي 2006، العدد 12009.

## المبحث الثالث: المرونة والبقاء الاستراتيجي

يتوقف نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة على قدرتها على التكيف مع التغيير البيئي والتعامل مع الاضطراب البيئي، فلقد تبنت الكثير من المنظمات العالمية أشكالاً مختلفة من الممارسات التي تساعد على البقاء في إطار المنافسة كالميكلة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، والتسليم في الوقت المناسب، إلا أن هذا لم يكن كافياً، فهي تساهم في التحسين المستمر فقط ولا تساعد على تكوين ميزة تنافسية مستدامة. إن هذا كله يفرض على المنظمات تبني المفاهيم التي تدعم القدرة على تطوير استراتيجيات مستقبلية قادرة على تحقيق التكيف والاستجابة السريعة للتغيير الحاصل في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية بشكل أحسن، بل والتأثير فيها بدل القيام بردود الأفعال فقط. وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال مفهوم المرونة الإستراتيجية.

## المطلب الأول: مفهوم المرونة الإستراتيجية

تعتبر المرونة الإستراتيجية من بين المفاهيم الأقل تطبيقاً وقياساً والأصعب توفراً وإدارةً. وفي الإطار التنظيمي، فإن المرونة تمثل مجموعة من خصائص ومؤشرات تضع المنظمة وتمكنها من التكيف والاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة والتي ستحصل في بيئة عملها لغرض تحقيق أهدافها بأحسن الطرق والأساليب. وكلما زادت حدة ظهور الأحداث غير المتوقعة في البيئة، فإن المنظمة المرنة تكون في وضع أفضل من المنظمات تأثيراً سلبياً في هذه المواقف والأحداث غير المتوقعة<sup>1</sup>.

## 1. تعريف المرونة الإستراتيجية:

ويمكن تعريف المرونة لغة على أنها "الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه، أي أن المرونة حركة لا تسلب التماسك وثبات لا يمنع الحركة"<sup>2</sup>.

وقد استخدمت المرونة في علم الإدارة كمداخل تنظيمية وإنتاجية، وإستراتيجية، إلا أن جميع هذه المداخل تركز بوضعها سمة للمنظمة تعكس مدى تمكنها من التغيير. ويختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى "مدى فترة نظام المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها، فالمرونة خاصية تساعد المنظمة على التلاؤم بنجاح مع الأحداث الصادمة والمواقف الضاغطة، وهي عملية مستمرة تظهر المنظمة من خلالها تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، المرونة في المشروع الصناعي، طرق قياسها ووسائل تحسينها، مجلة تنمية الرافدين، جامعة البصرة، العراق، العدد 39، 1993، ص 4.

<sup>2</sup> حمدان الصوفي، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 141.

الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية. فهي تعكس قدرة المنظمة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتعتمد هذه الإستراتيجية على القدرات والإمكانات الإدارية ودرجة التحكم بهذا في الوقت المناسب للتفاعل مع المخاطر والفرص<sup>1</sup>.

وتعرف المرونة الإستراتيجية بكونها عملية تكييف التوجه الاستراتيجي للمنظمة مع الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، أي التركيز على ممارسة التغيير، وتصبح المنظمة مرنة استراتيجيا حينما تتمكن من تعظيم قيمة نقاط قوتها الأساسية بشكل مستمر، وكلما كانت المرونة أعظم كلما زادت خيارات المنظمة لتقديم ما يعد ضروريا في الوقت المناسب والحدود المناسبة للزبائن<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها " قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وغير المؤكدة بشكل دقيق وسرعة فائقة"<sup>3</sup>.

وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر"<sup>4</sup>.

كما عرفت على أنها القدرة على الضبط بشكل مستمر ووافي والتكيف في الوقت المناسب والتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية في العلاقة مع الظروف المتغيرة، ويكون ذلك معروفا من قبل حساسية البيئة"<sup>5</sup>.

وهي كذلك: " عملية وجود وإحساس، واستجابة، ورغبة، وقدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات المناسبة، وإعادة وضع مصادر ووظائف المنظمة بأسلوب متناسق مع الرؤية واستراتيجيات وأهداف الإدارة، واستجاباتهم بشكل تفاعلي مع المعلومات الجديدة ومع التغيير المتوقع وغير المتوقع في المنظمة وبيئتها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ARNOLD Vicky, and ather's, Enhancing strategic Flexibility and performance through enterprise risk management: the enabling role of information technology, 4<sup>th</sup> fraud conference, Rutgers business school, Newark, Newjersey, USA, 22 september, 2011.

<sup>2</sup> نور محمد سالم الزين، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الحفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركة ألبهاوس في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 29.

<sup>3</sup> نور محمد سالم الزين، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 29.

<sup>4</sup> علي رزاق جواد العابدي، هاشم الموسوي، تشخيص مؤثرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين، الكوفة، العراق، 2014، ص 153.

<sup>5</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 152.

<sup>6</sup> فاطمة جاسم محمد، بان توفيق نجم، أثر الملكية في المرونة المالية للمصارف، دراسة مقارنة بين مصري الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الاستثمار السعودي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 16، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 218.

كما تشير المرونة الإستراتيجية إلى "قدرة الاستجابة للمنظمة في الأسواق من خلال تغيير خططها أو تفكيك استراتيجيتها"<sup>1</sup>.

وهي أيضا "قابلية تغيير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة والمستغلة وذلك طبقا لاستراتيجياتها، بمعنى آخر من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجيتها."<sup>2</sup>

المرونة الإستراتيجية هي أيضا: "قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدي الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المتغير"<sup>3</sup>

هي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، فهي قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع المتغيرات البيئية، لذلك فإن المرونة الإستراتيجية تتطلب إلتزام طويل الأجل للتطور وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتميئتها، كما تتطلب أيضا أن تكون المنظمة متعلمة وتمتاز بمهاراتها في تأمين وامتلاك وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين<sup>4</sup>.

كما وصفت المرونة الإستراتيجية على أنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات تجاه البيئة والمنافسين<sup>5</sup>.

وهي استعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين<sup>6</sup>.

كما يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بكونها تمثل إمكانية النجاح في ظل ظروف وسيناريوهات مستقبلية مختلفة، حيث يمثل هذا الأمر ما يطلق عليه بالقدرة الإستراتيجية، في حين يفترض أن شكل هذا المفهوم بالقدرة على

<sup>1</sup> فاطمة محمد جاسم، بان توفيق نجم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 2016.

<sup>2</sup> عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 25.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 26.

<sup>4</sup> فايز جمعة النجار، فالخ عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة نشرتي للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد (2)، الأردن، 2008، ص 8.

<sup>5</sup> عصام محمد النعيمات، دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة، مصانع الاسمنت الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص 28.

<sup>6</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 27.



الاستجابة السريعة. وبذلك فإن القدرة على الشعور بالتغيير في البيئة والسرعة العالية لفهم الاستجابة لهذا التغيير تمثل أيضا البعد الآخر المهم للمرونة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

إذن يمكن القول أن المرونة الإستراتيجية هي القدرة على التأقلم مع التغييرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغييرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لإجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة، وذلك من خلال مرونة سلوكيات وأفكار الأفراد داخل المنظمة، والسرعة في تحديد أولويات المنافسة، والتحرك من عمل لآخر، ومن إستراتيجية إلى أخرى، بالشكل الذي يعطي المنظمة قدرة على الانسجام والتكيف مع البيئة المتغيرة، وإن بناء المرونة الإستراتيجية في المنظمة هي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة بدأت وبقيت مطلوبة في ظل التنافس الشديد الذي تواجهه منظمات الأعمال<sup>2</sup>.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المنظمة أن تتذكر دائما أن المعلومات والتغييرات البيئية تمكنها من أن تقود إلى تغيير السلوك وتعود إلى إعادة التنظيم مرة أخرى، حيث قد تتطلب التغييرات البيئية إعادة النظر في الأهداف السابقة، ومحاولة تحديد أهداف مستقبلية جديدة، وتأكيد توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كذلك لا بد أن يمتاز التخطيط بالمرونة الإستراتيجية والقدرة على التحرك من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى عند تغير ظروف البيئة. بالإضافة إلى أن القوة الحقيقية لديمومة نجاح المنظمات يكمن في تحديد قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة. فإذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الإستراتيجية فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة ومعالجة السياسات من خلال بدائل المعالجة المختلفة. إذ أن مفتاح النجاح في المنظمات يقع على قدرتها لإدراك الحاجة إلى التغيير، وفهم كيفية تأثير التغيير على استراتيجياتها، والتجاوب سريعا مع النقاط الهامة البادئة في التغيير<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية ومعوقات المرونة الإستراتيجية

لقد ظهر الاهتمام بمفهوم المرونة الإستراتيجية بوصفه من المواجهات الأساسية للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال، حيث أن حالات إزدياد التعقيد وعدم التأكد البيئي وشدة الضغوط الناجمة عن التنافس المتزايد في بيئة الأعمال المعاصرة أدت إلى وضع المنظمات تحت وطأة هذه الضغوط، الأمر الذي وجه النظر إلى ضرورة حياة المنظمات وحاجتها لقدر مناسب من المرونة لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في بيئة الأعمال.

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار، فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 8.

<sup>2</sup> فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص 30.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 43.

## 1. أهمية المرونة الإستراتيجية:

وتظهر أهمية المرونة الإستراتيجية في ما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر المرونة الإستراتيجية وسيلة أساسية لرفع قدرات المنظمات في مواجهتها للظروف البيئية التي تتسم بالغموض والسرعة الكبيرة في التغيير.
- تساعد المرونة الإستراتيجية على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات الزبائن ورغباتهم المتجددة باستمرار. كما أنها تعزز التقارب بين المنظمة وزبائنها والتفاعل معهم، وهو ما يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء.
- تساعد المرونة الإستراتيجية على استغلال نقاط قوتها استغلالاً امثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.
- تمكين المنظمات من تغيير استراتيجياتها أو تعديلها وفقاً للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن، وفي ظل بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة والعمولة والانفتاح.
- القدرة على تحسين القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.<sup>2</sup>
- تمنح المرونة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن أين يمكن أن يكون موقعها بين المنافسين في السوق. فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة.<sup>3</sup>
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد المرونة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى عكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تتاح لها.
- إذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الإستراتيجية، فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة، فمفتاح نجاح المنظمات يقع على قدرتها في إدراك الحاجة إلى التغيير، وفهم كيفية تأثير التغيير على استراتيجياتها والتجاوب سريعاً مع النقاط الهامة لبداية التغيير.

<sup>1</sup> فهد عواد عابر العنزي، مرجع سبق ذكره، 2014، ص من 32-33.

<sup>2</sup> نور محمد سالم الزين، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 30.

<sup>3</sup> معن وعد الله المعاضدي، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات ثقافة المعلومات، دراسة حالة منظمة صناعية، ورقة بحثية في المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008، ص من 22-24.

- إن المنظمات التي تتمتع المرونة الإستراتيجية هي التي يمكنها النجاح لتصبح جزءا من الاقتصاد العالمي، فهي تمكن المنظمات من الاستجابة الفورية للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية المحلية منها والدولية، وتساهم في فاعلية تخصيص الموارد للانتقال من إستراتيجية إلى أخرى دون تحمل كلف تحويل وتشغيل زائدة، وتعزز من قدرة المنظمة على تقديم سلسلة مختلفة من الخدمات بما يتناسب مع مختلف الأذواق والمتطلبات، ففي ظل العولمة والمنافسة الشديدة فإن المنظمات عليها بأن لا تكتف بمواجهة التحديات محاولة البقاء والاستمرار في التواجد من خلال سياسة رد الفعل لما يحدث حول المنظمات من تغيير ومنافسة، ولكن المطلوب هو اتخاذها لسياسة الفعل الايجابي الذي يحث على المنافسة من خلال التطوير والتحسين المستمر، أي تبني المرونة في إطار فكر ورؤية إستراتيجية.

- إن ما يقرب منظمات الأعمال من النجاح الدائم هو قدرات إدارتها على تبني مفاهيم الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي والتي يفترض أن تنفرد بها كتجربة خاصة وقدرات يصعب تقليدها ومجاراتها من قبل المنافسين. حيث أن المرونة الإستراتيجية تقتضي الموازنة الدقيقة والصحيحة بين بعدي القوة (الصلابة) والاستجابة السريعة، فالقوة أو الصلابة في العمل تستدعي قدرات استغلال كفاءة لحالات الاستمرارية والثبات من خلال خفض الكلف. وهو ما يعطي إمكانية للمنظمة لتحقيق أداء فعال ضمن الوضع الحالي أو المحدود التغيير، في حين تعطي حالة الاستجابة السريعة قدرات في التعامل مع كل ما هو جديد وطارئ من خلال سلوك إبداعي وريادي واسع لحسن الجودة ويرتقي بحالات التحفيز وزيادة النمو.<sup>1</sup>

## 2. معوقات المرونة الإستراتيجية:

يتطلب تحقيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة ثلاثة متطلبات رئيسية تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- إدامة الحيلة والحذر.

- القدرة على التنظيم بشكل صحيح.

- عمليات اتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ.

لذلك فإن اختلال احد هذه المتطلبات أو إعاقته يؤدي إلى عدم تحقيق المرونة الإستراتيجية أو عدم فعالية المرونة الإستراتيجية، وتظهر العوامل المعيقة المرونة الإستراتيجية كما يلي:<sup>3</sup>

أ- إن ما يعيق متطلب الحيلة والحذر يتمثل في الحساسية السلبية للتغذية العكسية، سواء كانت هذه الحساسية مرتبطة بالناحية التنظيمية أو السيكولوجية. حيث أن الاستجابة للتغذية العكسية الواردة من البيئة أو السوق

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 53.

<sup>2</sup> فهد عواد عابر العنزي، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 37.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص من 56-57.

تتطلب دقة في التوقيت وقدرة على تغيير الموقف دون فقدان الميزات المحتملة من العمل ومن الوضع الراهن، وتشير بعض الدراسات إلى أن أغلب المدراء يهملون الإشارات الأولى الواردة من السوق والمنافسين مما يضعهم في خطأ استراتيجي لاحقاً.

**ب-** أما ما يتعلق بالقدرة على التنظيم بشكل صحيح فإنه يتمثل في التفسير الذاتي المرتبط برغبة المدير في تقييم المعطيات وهذا ما يجعل من عملية التقييم غير دقيقة، خاصة عند استلام إشارات سلبية، وعدم الإقرار بوجود مؤشرات تعطي دلالة على حصول خطأ ما في عمليات تقييم معطيات البيئة. إن هذا الحكم عادة ما يكون مرتبطاً بفقر الحصول على بيانات ومعلومات كافية حول عوامل البيئة الخارجية.

**ج-** أما عملية اتخاذ الإجراء الملائم وتنفيذه فيعيقه عدم التأكد ومقاومة التغيير، وهذا مرتبط بعدم الإمكانية بإدارة الالتزام الجماعي لتنفيذ القرارات، وبالتالي يأتي الأداء ضعيفاً. وقد يبرر ذلك في كثير من الأحيان بنقص المعلومات المرتبطة باستهداف نتائج معينة.

### المطلب الثالث: أبعاد المرونة الإستراتيجية

تتكون المرونة الإستراتيجية من مجموعة من المضامين التي تنطوي على استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف والخفة وقابلية التصحيح والتعديل والمرونة والتحوط والتنشيط والليونة وتحمل الصدمات والتراجع المرن والتفنن.

وقد أشار كل من "لاندجرين وباندهولد Lindgren et Bandhold" إلى أن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:<sup>1</sup>

- **التفكير:** عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

- **المهارة:** في لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الإمكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والابتداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.

- **الاستثمار:** يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

<sup>1</sup> عبد العزيز هاني شمس زعتري، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 30.

في حين ركز كل من "ستالك وشيلمان Stalk et Shulman" على الأبعاد التالية للمرونة الإستراتيجية<sup>1</sup>:

- **السرعة:** وهي القدرة على تلبية طلب الزبون أو طلبات السوق، وعلى دمج أفكار وتكنولوجيات جديدة بشكل سريع في المنتجات.
- **التناسق:** أي القدرة على إنتاج منتجات ترضي توقعات العملاء بشكل ثابت.
- **الحدة (الفتنة):** وهي القدرة على توقع حاجات العملاء المتجددة ورغباتهم وتلبيتها.
- **الخفة:** هي القدرة على التكيف بشكل آني مع متغيرات بيئة العمل.
- **الإبداعية:** أي القدرة على توليد أفكار جديدة، ودمج عناصر موجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

وأشار العديد من الباحثين إلى أبعاد المرونة الإستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة، وهي المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية:<sup>2</sup>

- **المرونة السوقية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب.
- **المرونة الإنتاجية:** تشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسية حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية.
- **المرونة التنافسية:** والتي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغيرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

كما قام كل من "لي، يوي وآخرين Li et Yu et autres" بقياس المرونة الإستراتيجية باعتبارها<sup>3</sup>:

- **مرونة موارد:** التي تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع مجمل ما تملكه من موجودات وإمكانات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة إدارية مختلفة.

<sup>1</sup> بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص 33.

<sup>2</sup> عصام محمد النعيمات، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 30.

<sup>3</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 30.

- مرونة القدرات: وتشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها.

ولقد بين "نايار وبانتل" Nayyer et Bantel أن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط وفق بعدين رئيسيين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل (25): الأنماط الأربعة للمرونة الإستراتيجية.

السرعة	عالية	سريع متخصص (B)	سريع (A)
	بطيئة	بطيء متخصص (D)	بطيء عام (C)
		قليل	كبير
		التنوع	

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 61.

ويعبر بعد التنوع: على قدرة المنظمة على الفعل والمبادرة في تقديم تنوع يشمل مدى واسع لمواجهة ضغوط البيئة المتغيرة، فمثلا محاولة الاستجابة لمختلف حاجات السوق - وإن كان هذا الأمر صعب حتى على أكبر المنظمات - من خلال تطوير وتنويع خطوط إنتاج واسعة.

أما السرعة: فهي تعني قدرة المنظمة على مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، فهي ترتبط بالقدرة على تكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

ومن خلال الشكل (25) يمكن القول أن المنظمات التي تقع في الخلية (A) هي منظمات تظهر مستوى عالي من المرونة الإستراتيجية، أم المنظمات التي تقع في الخلية (D) فإنها تكون لديها نقص كبير في المرونة الإستراتيجية، أما النمطين الآخرين فيمثلان درجة معتدلة ومتوازنة من المرونة ولكن بأساليب مختلفة، فالمنظمات التي تقع في الخلية (B) هي منظمات تبادر بسرعة ولكن بطريقة متخصصة واحدة لمواجهة حالات التغيير، في حين أن المنظمات التي تقع في الخلية (C) تبادر ببطء في خياراتها ولكن بطرق عديدة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012، صفحة من 60-62.

ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين إلا أنهما أيضا يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معين من المرونة الإستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء إستراتيجي ممكن.

إن البقاء الإستراتيجي للمنظمة واستمرارية التوجه الإستراتيجي يعتمد بشكل كبير على قدرتها في إيجاد موازنة مقبولة بين الحاجة إلى مجارة التغيير والاستجابة له والتكيف معه من خلال المرونة الإستراتيجية، والتي يمكن توضيحها في إطار قدرتين رئيسيتين يفترض أن تتمتع بها المنظمة، وهما:

- مدى قدرة التوجه الإستراتيجي في استيعاب الفرص والتغيرات الجزئية أو المهمة التي يمكن أن تحصل بيئة المنظمة.
- إمكانية اشتقاق إستراتيجيات بديلة وفعالة تستجيب لحالات التغيير المهنة والكبيرة وتبقي منظمة الأعمال ضمن التوجه الإستراتيجي العام.

## خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر عدم التأكد البيئي من بين أهم التحديات الخارجية التي يجب على إدارة منظمات الأعمال التعامل معها، كونه يتضمن مجموعة قوى تتسم بالتعقيد والتداخل وسرعة التغيير وعدم الإستقرار، مما يشكل محمداً لقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما حفز إدارات المنظمات على اعتماد منهج بناء الإستراتيجيات للتعامل مع بيئتها الخارجية ولإدارة بيئتها ومواردها الداخلية معاً.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي إدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد، والملء بالفجائية والعدائية، والغموض، والخطر والتغيير، الأمر الذي يحتم على إدارة المنظمة الخروج من منطق التفكير التقليدي، والتحول إلى منطق التفكير الإستراتيجي.

إن ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي يؤدي بالمنظمات إلى صعوبات التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها، كما تفرض ضغوطاً على إدارة المنظمات في كيفية الإستجابة والتكيف بفعالية معها. حيث أن أهم خاصية لعدم التأكد البيئي هي حالة الشك تجاه الأحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات السبب والنتيجة في البيئة، لهذا فإن هذا يدفع بالمنظمة وانطلاقاً من التفكير الإستراتيجي نحو صياغة إستراتيجيات للتقليل من آثارها، وهذا من خلال المرونة الإستراتيجية.

إن المرونة الإستراتيجية تعني القدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بشكل يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية وحالة عدم التأكد والإضطراب البيئي، أي القدرة على صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير الخارجي، الأمر الذي يستدعي قدرة المنظمات على إستقراء واستشراف المستقبل، ورصد المعلومات الخارجية أول بأول بطريقة إستباقية تمنح التميز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.



## الفصل الثالث:

الترصد الإستراتيجي للمعلومات

وسيلة لتحقيق المرونة والاستجابة

الإستراتيجية

### الفصل الثالث: الترصد الإستراتيجي للمعلومات وسيلة لتحقيق المرونة والاستجابة الإستراتيجية\*

من خلال ما تم التعرض إليه في الفصل الأول والثاني، تتضح الأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية وتطبيقها على مستوى المنظمات، حيث أن ما تشهده بيئة المنظمة من تغيير سريع واضطراب وعدم التأكد يمثل عائقا كبيرا في عملية صياغة إستراتيجيات ناجحة، وذلك بسبب الغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار لعدم توفره على المعلومات التي تُمكنه من تحليل وضع المنظمة بالنسبة إلى بيئتها وبالتالي قد يتخذ قرارات ارتجالية تكون سببا في خسارة المنظمة.

لهذا فإن المنظمة لا بد لها من كاشف يوضح لها الطريق ويحدد موقعها كي تستطيع الاستمرار والتقدم. لا بد لها من نظام معلومات مفتوح على بيئتها الخارجية يوفر لها المعلومات التي تساعد على التفكير والمرونة الإستراتيجية. لا بد لها إذن من نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات لرصد المعلومات واستشعار ما يمكن أن يشكل خطرا عليها وما يمكن أن يمثل فرصة لاقتناصها.

إن أهمية الترصد الإستراتيجي للمعلومات لا تنحصر في مجال معين بل تشمل كافة المجالات المختلفة. سواء المجال التكنولوجي أو التنافسي أو التجاري أو الاجتماعي أو غيرها. وهو بذلك يتطلب تضافر الجهود ومشاركة الجميع وتجنيد الوسائل المادية والبشرية اللازمة.

وبحكم أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات يعتبر مفهوما حديث النشأة ولا يزال في إطاره الفلسفي، ولم تتوضح معالمه بشكل جلي وواضح كما هو الشأن لباقي المفاهيم الأخرى، إلا أن هذا لم يمنع المهتمين بهذا المجال بأن تكون لهم اجتهادات لمحاولة تقديم نماذج حول سياق الترصد الإستراتيجي للمعلومات. ومن الاجتهادات التي حاولت إرساء مراحل الترصد الإستراتيجي للمعلومات النموذج الذي طوره الفريق الذي يترأسه البروفيسور " هيمبرت ليسكا Humbert LESCA "، والذي سيتم إعماده كمراحل الترصد الإستراتيجي للمعلومات في هذا البحث.

\* نقصد بمفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات من خلال هذا الفصل وسائر الأطروحة التعبير المرادف لمفهوم اليقظة الإستراتيجية وسائر التعبيرات المرادفة لها.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الترصّد الإستراتيجي للمعلومات؛

يمكن القول أن مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات من المفاهيم التي ظهرت بشكل حديث نسبياً، خاصة في الدول المتقدمة. وذلك بسبب التسابق نحو اكتساب المعلومة باعتبارها من بين أهم الموارد التنافسية للمنظمات، في بيئة تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وبشكل سريع ومضطرب. فالترصّد الإستراتيجي للمعلومات أحد المفاهيم التي تضمن للمنظمة التكيف والتأقلم مع هذه البيئة، بل ويعتبر أداة مهمة للمرونة الإستراتيجية بشكل خاص. وتعدد المزايا التي يمكن أن يقدمها الترصّد الإستراتيجي للمعلومات للمنظمة. وهو بهذا يتطلب الوسائل المادية والبشرية التي تضمن له السير الحسن وتحقيق الأهداف. وتعتبر الوسائل البشرية عماد الترصّد الإستراتيجي للمعلومات ومحركه الأساسي، ولكن هذا لا يعن الاستغناء عن الوسائل المادية التي تعتبر هي الأخرى وسائل مساعدة وذات أهمية كبيرة.

### المطلب الأول: تعريف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات وتطوره التاريخي

يهدف توقع ما يحدث في المحيط، فإن المنظمات بما فيها الأفراد، مطالبون بجمع المعلومات التي تكون لها آثار على اتخاذ القرارات في المدى البعيد، وتسمح باستشعار التهديدات والفرص المحتملة. هذه المعلومات تحتاج إلى "الإنصات"، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وضع نظام معلومات خاص يسمح بتحديد التغيرات البيئية من خلال الإشارات المبكرة (الأولى)، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، الذي يعتبر نظام معلومات مفتوح على بيئة المنظمة.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات

قبل الإشارة إلى أهم التعاريف التي توضح معنى " الترصّد الإستراتيجي للمعلومات"، يمكن إعطاء التعريف اللغوي للترصّد الإستراتيجي من خلال تعريف كل شطر على حدا:<sup>2</sup>

**الترصّد:** تشير هذه الكلمة في معناها الحقيقي إلى الشخص الذي يكون متيقظاً أي عكس كلمة النوم، بمعنى أنه في حالة استعداد للكشف عن شيء يمكن أن يحدث، دون معرفة بالضبط ما هو هذا الشيء وأين ومتى سيحدث. بمعنى آخر، أنه في حالة تأهب أو استعداد دائم للتحرك لأدنى إشارة إنذار ممكنة.

**الإستراتيجية:** في مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، فإن كلمة إستراتيجية تعني القرار الذي يتصف بالخصائص الآتية:

<sup>1</sup> Samia MENIF, Problématique de la recherche d'information d'origine "terrain" dans la veille stratégique, proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2005, p 25.

<sup>2</sup> Humbert LESCA, veille stratégique – la méthode L.E.SCANning, éditions EMS, Paris, 2003, pp10,12.

- أنه غير متكرر، وبالتالي فإن متخذ القرار يكون عاجزا نسبيا؛
  - أنه لا يمكن الاعتماد على نماذج سبق اختيارها عن طريق التجربة؛
  - يمكن أن تترب عليه عواقب ذات وزن ثقيل (جيدة أو سيئة) التي يمكن أن تشكل في استمرارية المنظمة؛
  - يتخذ في حالات عدم التأكد.
- في مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، فإن كلمة " إستراتيجية " تعني أيضا تزويد متخذي القرار بالمعلومات المفيدة ذات الطابع الإستراتيجي.
- المعلومات:** إن تعريف المعلومات على أنها " بيانات تمت معالجتها لتصبح ذات معنى " هو التعريف الأكثر تداولاً، ذلك أن علاقة المعلومات بالبيانات كعلاقة المواد الخام (متمثلة في البيانات) والمنتج النهائي (متمثلاً في المعلومات).
- ومن التعاريف التي يمكن ذكرها ما يلي:

" المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر منفعة للفرد، والتي تُكون لها قيمة حقيقية لقراراته وتصرفاته".<sup>1</sup>

" هي عبارة عن مجموعة من الأخبار تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، تحتوي على مضمون وهو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط".<sup>2</sup>

حسب " ديك ماك جيرثي Dugue Mc Gerthy " " فإن المعلومة تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة".<sup>3</sup>

حسب " بيتر دريكر Peter Drucker " " المعلومات هي البيانات الجديدة التي ترتبط ضمناً بسياق وهدف "، أو هي بتعبير " باتيسون Bateson " " ذلك التمييز الذي يصنع تمايزاً ويعطي للمستفيد فهماً وإدراكاً".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gordon B et autres, systeme d'information pour le management, volume 1, édition economica, paris, 1986, p 116.

<sup>2</sup> ROUZZEAU MARTINE, économie d'entreprise – organisation et gestion stratégique d'entreprise, édition ESKA, paris, 1993, p 71.

<sup>3</sup> أحمد حسين علي حسين، نظام المعلومات المحاسبية – الإطار الفكري والنظم التطبيقية، النظام اليدوي، تحليل وتصميم النظم، نظام الحاسب، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 25.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 18.

ومن التعاريف التي يمكن ذكرها لفهم معنى " الترخرد الإستراتيجي للمعلومات " ما يلي :

- " هو البحث عن المعلومات عن طريق الترخرد المستمرة ورصد البيئة لأغراض إستراتيجية ".<sup>1</sup>

- الترخرد الإستراتيجي للمعلومات حسب " فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak " هو رصد البيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

- الترخرد الإستراتيجي للمعلومات هو المسار المعلوماتي ذو الطابع الطوعي والذي من خلاله تسعى المنظمة للبحث عن المعلومات ذات الخصائص الإستباقية والتي تخص تطور البيئة الاجتماعية والاقتصادية، من أجل خلق الفرص وتقليل المخاطر الناتجة عن عدم التأكد، ومن هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكرة.

- حسب " هيمبيرت ليسكا Humbert Lesca " " الترخرد الإستراتيجي للمعلومات هو ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية ويستعملون المعلومات ذات الطابع الإستباقي والتي تخص التغير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص أعمال وتخفيض الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة ".<sup>3</sup>

- " الترخرد الإستراتيجي للمعلومات هو رادار المنظمة، وهو أحد عناصر الاستخبارات الأساسية للمنظمة، فعن طريق الترخرد الإستراتيجي للمعلومات يمكن الإشارة إلى المسار المعلوماتي الذي يُمكن المنظمة من الاستماع المسبق لبيئتها الاجتماعية والاقتصادية من أجل الإبداع وفتح نوافذ الفرص وتخفيض الأخطار المتعلقة بعدم التأكد "<sup>4</sup>

- " الترخرد الإستراتيجي للمعلومات هو المسار الذي من خلاله المنظمة، تبحث، تحصر، تعالج، تحلل وتنشر المعلومات الإستراتيجية من أجل اتخاذ القرار والمنافسة. إذن فالترصد الإستراتيجي للمعلومات هو نظام معلومات

(<sup>١</sup>) إذا كانت البيانات تمثل المادة الخام بالنسبة للمعلومات، فإن المعرفة ما هي إلا تحول البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة حيث الفهم البشري لحقيقة شيء ما عن طريق التعلم والممارسة.

<sup>1</sup> Pateyron Emmanuel, veille stratégique, economica, Paris, 1998, p 212.

<sup>2</sup> Ugo-Mercier Gouin, la veille stratégique: mythes et réalités, colloque sur la collaboration en réussite éducative tous ensemble pour la réussite, Québec, 2004, p 2.

<sup>3</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004, p2.

<sup>4</sup> Caroline Prat et Sylvie Mira-Bonnardel, influence de la veille stratégique sur le processus de conception, article publié à LABORATOIRE GENIE INDUSTRIEL, p2. (<http://www.lgi.ecp.fr>).

مفتوح على الخارج، يهدف إلى التنصت لبيئة المنظمة من أجل رصد واستباق التغيرات الكبيرة القادمة، وكذلك تعزيز منهج اتخاذ القرارات داخليا<sup>1</sup>.

- " الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار، حيث يراقب ويحلل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل كشف التهديدات والفرص، ويعتمد بشكل أساسي على المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية واتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية"<sup>2</sup>.

إذن يمكن القول أن الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس. ويقصد به " السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن الإشارة إلى أهم خصائص مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات:

#### أ. الإستراتيجية:

تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها الترصّد الإستراتيجي للمعلومات لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة، في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة. أي القرارات الأقل تكرارا والمتعلقة بالمشاكل صعبة التنظيم، لذلك تستخدم المعلومات التي تأخذ بعدا إبداعيا.

#### ب. التنصت المسبق:

أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل. وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تُظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة. لهذا فإن معلومات الترصّد الإستراتيجي هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة<sup>(\*)</sup> حسب تسمية "هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF"، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

#### ج. البيئة:

<sup>1</sup> DAHMANE Madjid et KELLOU Ratiba, la veille stratégique un atout clé pour l'entreprise, séminaire sur la veille stratégique: mettre en œuvre la veille stratégique, Algérie Télécom et CERIST, 2005, p8.

<sup>2</sup> <http://www.agentintelligent.com/veille/veille-strategique.htm> تاريخ الاطلاع : 2014/01/13

<sup>3</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 2.

ليس مفهوما مجردا أو ضيقا، فهو مكون من عدة عناصر ذات التأثير (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات،...) وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا. وسيتم التعرف عليه بطريقة عملية خاصة عند التحدث عن استهداف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات.

#### د. الإبداع:

بالنظر إلى معلومات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع. حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية. وهذا الأمر يستدعي الاعتماد على ترجمة إشارات الإنذار المبكرة التي تم التقاطها، إضافة إلى تجارب الأفراد الذين يقومون بعملية الترجمة والرصيد المعرفي المخزن في ذاكرة المنظمة.

#### هـ. الصفة الإرادية (الطوعية):

بما أن هدف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات ذو طابع إبداعي، فإنه لا يمكن أن يقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هو يحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.

من هذا المنطلق أو المفهوم، فيمكن تشبيه الترصّد الإستراتيجي للمعلومات برادار السفينة، لأنه يستشعر الأحداث قبل وقوعها (قبل فوات الأوان).

واليوم لا توجد سفينة برادار واحد، وهو نفس الشيء بالنسبة للمنظمة، يجب أن تجهز بعدة أنواع من الترصّد، حيث أن كل واحد منها يؤدي غرضه في مجاله الخاص به. لهذا فإن الترصّد الإستراتيجي للمعلومات يضم في ثناياه عدة أنواع من الترصّد، مثل الترصّد التكنولوجي، الترصّد التنافسي، الترصّد التجاري،... وغيرها.

أثبتت العديد من الدراسات أن المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن القيام بالترصّد الإستراتيجي للمعلومات عنصر تطوير المنظمات. حيث تحظى باهتمام شديد من طرف مسؤولي المنظمات الريادية.

ويعتبر الترصّد الإستراتيجي للمعلومات كلمة لها عدة مرادفات مستعملة في بيئة المنظمات. ويمكن اعتبار مصطلح "اليقظة الإستراتيجية" و"الذكاء التنافسي" و"المسح البيئي" من بين المصطلحات الأكثر رواجاً في المنظمات الغربية (الأوروبية والأمريكية). ومن خلال الجدول الآتي يمكن عرض أهم المرادفات للترصّد الإستراتيجي للمعلومات.

الجدول (7): مصطلحات الترصد الإستراتيجي للمعلومات.

المصطلحات بالانجليزية	المصطلحات العربية
Environnement Scanning	المسح البيئي
Vigilant Information System	نظام المعلومات الاحترازي
Strategic Environmental Scanning	المسح البيئي الإستراتيجي
Early Warning System	نظام الإنذار المبكر
Technological Scanning	المسح التكنولوجي
Commercial Scanning	المسح البيئي التجاري
Strategic Watch	المراقبة الإستراتيجية
Business Intelligence (veille stratégique بالفرنسية )	اليقظة الإستراتيجية
Competitive Intelligence	الذكاء التنافسي
Commercial Intelligence	الذكاء التجاري

المصدر: كمال رويح، مرجع سابق ذكره، ص 21.

تسعى المنظمات دائما إلى التكيف مع بيئتها وتطوراتها، ذلك أن أداء هذه المنظمات مرتبط وبشكل خاص بمدى قدرتها على التوفيق بين هياكلها واستراتيجياتها مع بيئتها. غير أن هذه البيئة تتطور بشكل سريع يوما بعد يوم، إلى درجة وصولها لمفهوم "الاضطراب"، وهو ما يزيد من أهمية التكيف والتأقلم مع هذه البيئة.

في مواجهة هذه البيئة المتغير والغير مؤكدة، ومن أجل أن تبقى المنظمة قادرة على المنافسة والاستمرارية واتخاذ قراراتها بفعالية، فينبغي عليها أن:

- ترد بسرعة على الأحداث من أجل الوصول إلى الأهداف، وهو ما يستدعي ضرورة الاستعداد مسبقا؛
- تتوقع وتتطور بشكل متناسق مع البيئة من أجل ضمان الاستمرارية.

إن الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو النشاط المكون من مراحل متسلسلة بشكل منطقي من أجل تحقيق هدف معين. وهو أيضا السياق الذي يكون أول مراحل تحديد الاحتياجات من المعلومات وآخر مراحل تقديم المعلومات المحللة والمعالجة، المخصصة لتغذية عملية الإبداع وكذا القرارات الإستراتيجية.



إذن فسياق أو مسار الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو تسلسل للعمليات التي تمكن المنظمة من الاستعلام حول بيئتها من أجل استشعار الفرص والتهديدات.<sup>1</sup>

وبهدف المقارنة بين نظام المعلومات والتحصّل الإستراتيجي للمعلومات يمكن التعرّض بشكل مختصر جدا لأهم مراحل<sup>(\*)</sup> الترصّد الإستراتيجي للمعلومات كالاتي:<sup>2</sup>

أ. تعريف وتحليل الاحتياجات، مرحلة البحث، التوجيه أو الاستهداف، وهو تحديد قطاع البيئة الذي يتم ترصده بشكل خاص وتحديد المصادر المفيدة.

ب. جمع أو تعقب المعلومات.

ت. نشر المعلومات للمختصين والخبراء.

ث. التحليل، المصادقة، المعالجة والاستغلال، وهنا يتم تحويل الإشارة الضعيفة (إشارة الإنذار) إلى قوة محرّكة أو دافعة.

ج. تحليل دقيق وواضح لتقسّم المعلومة الضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبالرجوع إلى تعاريف نظام المعلومات، يمكن القول أن نظام المعلومات مكون أساسا من العناصر الرئيسية

الآتية:

- مجموعة أفراد؛

- تكنولوجيات المعلومات والاتصال، وما تنطوي عليه من أجهزة وبرامج؛

- المعلومات.

هذه العناصر مجتمعة، تسمح بتحقيق الأنشطة التي تمثل هدف نظام المعلومات، وهي:

- تحصيل المعلومات؛

- معالجة، تحويل وخرن المعلومات؛

- نشر المعلومات.

من خلال المقارنة بين مراحل الترصّد الإستراتيجي للمعلومات مع مراحل نظام المعلومات يمكن ملاحظة التطابق بين هذه المراحل في شكلها العام. ومن هنا يمكن القول أن الترصّد الإستراتيجي للمعلومات يعتبر نظام معلومات. ذلك أنه يساعد المنظمة على تحصيل المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبما

<sup>1</sup> Mustapha BOUROUBI et Mohamed DAMOU, rôle et place du système de veille stratégique d'information de l'entreprise, gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb, édition dar el adib, Algérie, 2004, p 386.

<sup>(\*)</sup> سيكون هناك شرح وتفصيل أكثر لمراحل الترصّد الإستراتيجي للمعلومات في المبحث الثالث.

<sup>2</sup> Mustapha BOUROUBI et Mohamed DAMOU, Op.cit, 2004, p 387.

أن معلوماته خاصة تتعلق بالبيئة الخارجية فهو نظام معلومات مفتوح على البيئة، يأخذ مدخلاته منها في صورة إشارات الإنذار المبكرة، ويقوم بتحليلها ومعالجتها ونشرها على شكل معلومات إستراتيجية، يستخدمها متخذي القرارات في اتخاذ قراراتهم بفعالية أكثر، حيث تتمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات المحيط بصورة مسبقة، واقتناص الفرص وتفادي الأخطار التي يمكن أن يحدثها عدم التأكد والاضطراب البيئي.

## 2. الإطار التاريخي للترصد الإستراتيجي للمعلومات

يمثل الترصّد الإستراتيجي للمعلومات وسيلة مهمة في تسيير وخلق معارف جديدة. و يعتقد البعض أن مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو في نفس الوقت قديم وجديد، مع ذلك فإنه توجد القليل من الأمثلة التي تعطي فكرة عن التاريخ القديم للترصد. ومن أهم هذه الأمثلة أسطورة الجندي الذي ركض لمسافة كبيرة ومات على إثرها من أجل إعلام شعب "أثينا" بالنصر الذي حققه على "الفرس". والمثال الآخر وهو شبكات الترصّد المطورة من طرف "جمهورية فينيسيا" والكنسية الكاثوليكية في القرن التاسع عشر.

الحكومة اليابانية قامت بإرساء نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات في منتصف القرن التاسع عشر (19). أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلم يكن ذلك حتى أواخر الخمسينات (1950)، أين بدأت الشركات الكبيرة في إرساء مصالح الترصّد. أما في فرنسا، فقد ظهر مفهوم الترصّد حتى سنة 1980. وقد كان هدف كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية من إرساء نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو مواجهة الخطر الخارجي القادم خاصة من اليابان. ولم تظهر إجراءات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات بشكل واضح في التطبيقات التنظيمية إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين (20) خاصة مع أعمال " أغويلر Aguilar " <sup>1</sup>.

أهم مراحل تطور مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي والذي يبرز بأن تاريخ الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو حديث نسبيا. كما أنه لم يتطور بنفس الوتيرة في جميع البلدان.

<sup>1</sup> François BROUARD, pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aide les PME, 6<sup>em</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002, p3.

الجدول (8): أهم مراحل تطور الترصد الإستراتيجي للمعلومات.

مميزات الترصد					المرحلة	الفترة
الذاتية	العلاقة مع اتخاذ القرار	التحليل	التوجه	الشكل		
تابع للتسويق	ضعيفة	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمي	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960- 1970
التسويق/التخطيط	متوسطة	كمي	تكتيكي	رسمي	تحليل المنافسين والصناعة	1980- 1990
التسويق/التخطيط/ خلية الترصد	مرتفعة	كمي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمي	ذكاء المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية	1990 إلى الآن

Source :François BROUARD, *Op.cit*, 2002, p2

من خلال الجدول أعلاه تتضح أهمية وظيفة التسويق في تطوير الترصد الإستراتيجي للمعلومات وتحويله باتجاه تحليل المعطيات على نطاق أوسع. ويمكن القول أن نشاطات الترصد الإستراتيجي للمعلومات تتواجد خاصة في الممارسات التنظيمية لكل من آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية، وتتمركز بشكل كبير في المنظمات الكبيرة الحجم فضلا عن المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

ولما كان مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات يعتبر حديث النشأة نسبيا، فإنه يبقى غير محدود في إطار تصوري واضح ومتفق عليه. لكن مع ذلك فالعديد من الكتاب المعاصرين اقترحوا بعض النماذج التصورية لسياق الترصد الإستراتيجي للمعلومات والتي يمكن اعتمادها في إرساء نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات في المنظمة.

### المطلب الثاني: تحليل معلومات الترصد الإستراتيجي للمعلومات

إن أهمية المعلومات تزداد يوما بعد يوم كعنصر منافسة ومورد إستراتيجي هام جدا بالنسبة لأي منظمة. وبالموازاة تزداد معه أهمية نظام المعلومات كوسيلة لتحصيل وتحليل ومعالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها لغرض تغذية القرارات الإدارية. وفي هذا السياق تتخذ نظم المعلومات أشكالا وأنواعا مختلفة لكي تتماشى مع الأغراض والأوضاع المتغيرة.

ولعل أحد أشكال هذه النظم، هو نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات. والذي يعتبر في شكله العام نظام معلومات إستراتيجي، يهدف إلى تحصيل المعلومات الإستراتيجية، في البيئة التي تتميز بالتغيير والاضطراب، وهذا بهدف تقديم المعلومات التي تساعد على صنع قرارات إستراتيجية فعالة.

### 1. معلومات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات

إن هدف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تُنبئُها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث. لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي للترصّد الإستراتيجي للمعلومات.

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي يستهدفها الترصّد الإستراتيجي كالآتي:<sup>1</sup>

#### 1.1. معلومات التحكم

وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي. وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة للترصّد الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

#### 2.1. معلومات التأثير

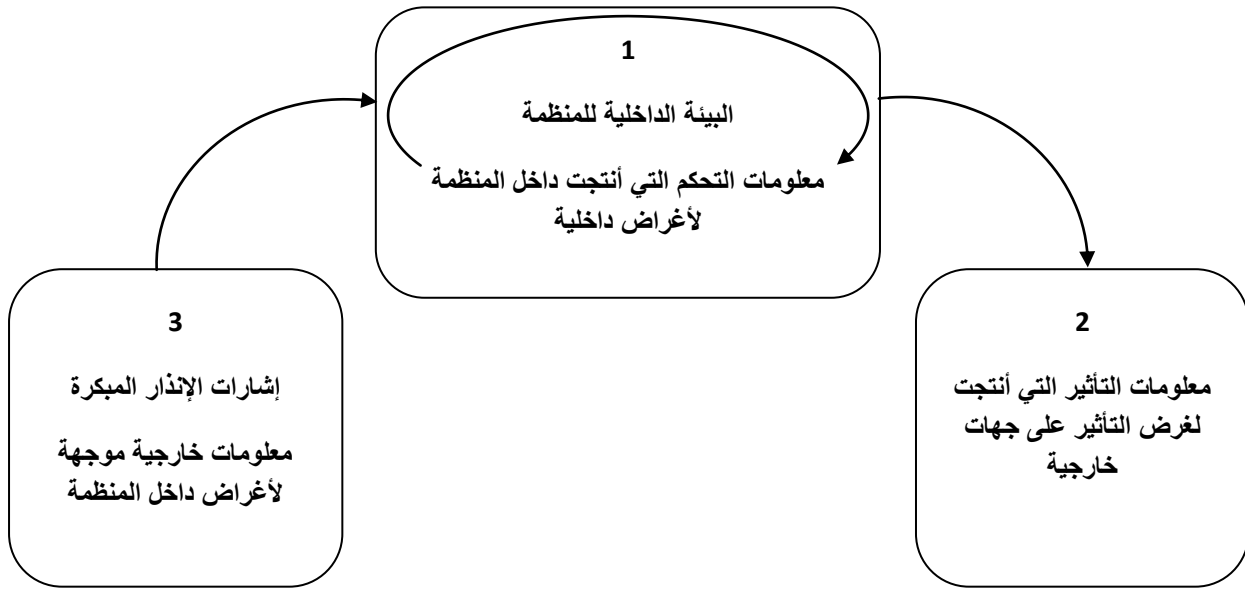
وهي المعلومات التي أُنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي. أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات.

#### 3.1. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة)

وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تُنبئُ بحصول شيء له تأثير على المنظمة، ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> كمال رويح، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 4.

الشكل (26): أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها.



المصدر: كمال رويح، مرجع سابق ذكره، 2003، ص5.

ولما كانت " إشارات الإنذار المبكرة " هي المعلومات الأساسية التي يسعى نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات إلى تحصيلها، فإن هذا يستدعي التفصيل فيها أكثر.

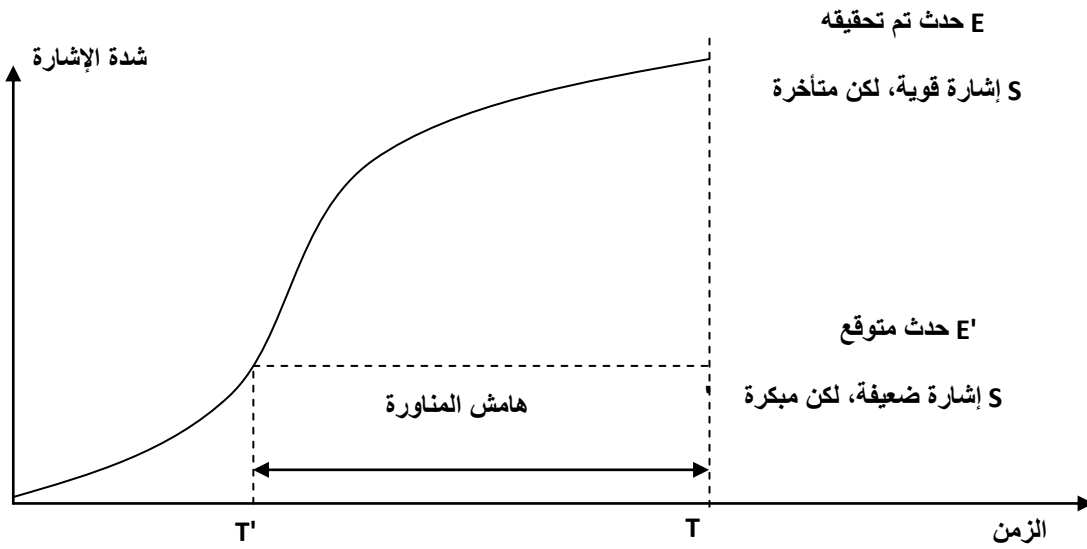
ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها " المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة ".

وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر. وهذا ما أشار إليه " هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF "، حيث عبر عنها " بالإشارات الضعيفة "، " وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن ". إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت <sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p 22.

الشكل (27): نموذج الإشارات الضعيفة.



Source: Caroline Prat et Sylvie Mira-Bonnardel, *Op.cit*, p4.

من خلال الشكل فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعلياً)، وهذا خلال الزمن (T)، ويُعبّر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى)، وهنا فإن هذه الإشارة لا تتطلب جهداً كبيراً من أجل التقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف للجميع (جميع المسؤولين والمنظمات).

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات تدل على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E')، و (S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة (قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S))، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل التقاطها.<sup>1</sup>

ويلاحظ أيضاً أنه كلما كان الحدث قريباً من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار رد الفعل المناسب. ولكن بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمنظمة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصيراً ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

ومن خلال الشكل يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المنظمة والمعبر عنه بالمجال [T' T] (هامش المناورة)، فالمنظمة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها

<sup>1</sup> HUMBERT Lesca et Jean-claude CASTAGNO, capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus?, colloque AIMS, Montpellier, France, 2000, p3.

بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').

### 1.3.1. خصائص إشارات الإنذار المبكرة

إن إشارات الإنذار المبكرة هي معلومات إستراتيجية، تتميز ببعض الخصائص التي تعطيها هذه الصفة، ومن هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1.1.3.1. خارجية

كونها معلومات إستراتيجية من مصدر خارج المنظمة، وتخص إعلان، إبلاغ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة، وتقدم مؤشرات عن شدتها، حركتها أو وضعيتها الداخلية.

#### 2.1.3.1. نوعية

إن الغالبية العظمى لمعلومات التردد الإستراتيجي ذات طابع نوعي. أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطة منه. فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأفضل تفصيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية. غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي. وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام الغير رسمي (القول والقال). كما أنها تخص المستقبل المجهول والغير مؤكد.

#### 3.1.3.1. جزئية

بمعنى أن المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون ككل منسجم متماسك غير قابل للفصل. بل بالعكس، فمعلومات التردد الإستراتيجي للمعلومات مجزئة إلى عدة أجزاء، كما أن أجزاء المعلومة التي تُكوّن نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة. فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا. لهذا فإن معلومات التردد الإستراتيجي للمعلومات تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي، وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.

#### 4.1.3.1. غير كاملة (ناقصة)

غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تُلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب. كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وهو أمر لا يمكن تجنبه، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة.

<sup>1</sup> Nicolas LESCA, *Op.cit*, 2002, p 26-28.

## 5.1.3.1. عشوائية

المعلومات قد تكون عشوائية لأن اكتشافها لا يكون دائما بشكل منتظر. قد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم فيه البحث، أو العكس، لهذا يجب أن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المنظمة، فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث ويتناقش مع الجميع.

## 6.1.3.1. غامضة

وهذا يعني أن المعلومة أو الأوضاع التنظيمية تحتاج إلى الوضوح، وقد يكون لها عدة تفاسير والتي ربما تكون متعارضة أو متناقضة.

## 7.1.3.1. توقعية

أي أنها لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، ذلك أنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

إن استشعار علامات الإنذار المبكرة وتفسيرها يحتاج إلى مجهود كبير وتعاون من جميع أفراد المنظمة. ورغم هذا فإن أهميتها كبيرة جدا بالنسبة للمنظمة، و يتجلى ذلك من خلال أقوال أهم الكتاب في هذا المجال:<sup>1</sup>

فيقول "مارتينيت Martinet" " أن اعتماد المنظمة على استشعار علامة الإنذار المبكرة وإعطائها تفسير، يمكنها من أن تكون مهياة لأي تغيير في البيئة الخارجية، والذي قد يعود عليها بمفاجآت غير متوقعة."

أما " جوفر وكويني Joffre et Koenig" " فيعتقدان أنه أمام تعدد وشدة التهديدات فإنه لا بد من التفكير الاستراتيجي الذي يركز على تحليل الانقطاعات والتصنت لإشارات الإنذار الضعيفة، التي تمثل معلومات جزئية ولكنها يمكن أن تحدد مصير المنظمة.

وفي هذا المجال ركز "هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF" على أهمية تفسير وإعطاء معنى مفيد لإشارات الإنذار المبكرة."

أما " بيتر دريكر Peter Drucker" فقد لاحظ أن دور المسيرين يجب أن يركز على إعطاء تفسير للإشارات الغامضة وتحديد موضوعها."

<sup>1</sup> Nicolas LESCA, Op.cit, 2002, p 30.



### 1.2.3.1. مجالات إشارات الإنذار المبكرة

تتضمن إشارات الإنذار المبكرة العديد من المجالات المختلفة التي تخص بيئة المنظمة، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:<sup>1</sup>

**1.2.3.1.1. معلومات عن التنافس:** وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في المنظمات المنافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

**1.2.3.1.2. المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهتمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معلومات ذات طبيعة وصفية، وتفيد في الإخبار عن قدرات المنظمات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء وفرصة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

**1.2.3.1.3. المعلومات التجارية:** وتشير إلى المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم، فالمنظمات التي تستعمل المعلومات الميَّجعة حول الزبائن تتمكن من تحديد أهم زبائنها، ومن ثم استغلال أكبر قدر من المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم.

**1.2.3.1.4. المعلومات التمويلية:** وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

**1.2.3.1.5. المعلومات التكنولوجية:** وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

**1.2.3.1.6. المتغيرات الاجتماعية:** تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.

**1.2.3.1.7. المتغيرات السياسية:** تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

<sup>1</sup> كمال رويح، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 5.

8.2.3.1. المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

## 2. علاقة الترصد الإستراتيجي للمعلومات بالإدارة الإستراتيجية

يقع مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات في مجال الإدارة الإستراتيجية. فالترصد الإستراتيجي للمعلومات يمكن اعتباره كوسيلة مساعدة في الإدارة الإستراتيجية. من جهته " شوارز Schwarz " أشار إلى أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات يُكوّن جزءاً مهماً من الإدارة الإستراتيجية. هذه الأخيرة تشتغل في الوقت الحقيقي للمنظمة وتسمح لها بتحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

الإدارة الإستراتيجية هي نشاط مرتبط بالانشغالات الإستراتيجية للمنظمة. تهدف إلى توجيه التحركات المستقبلية والاختيارات الإستراتيجية للمنظمة. وفي الواقع فإن معظم الكتاب (مثل: هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF ، مارتينات Martinet،...) وضحو بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر نشاط ديناميكي ومتطور، لأنها موجهة بشكل أساسي نحو مستقبل المنظمة. فهي من جهة تعمل على اختيار وتنظيم تطور المنظمة في المستقبل، ومن جهة أخرى وكهدف أساسي هو توفير التوضيحات التي تخص التوجهات والقرارات الإستراتيجية للمنظمة من اجل الاستمرار في المنافسة.<sup>1</sup>

في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تهدف في غالب الوقت إلى تسيير التعقد الناتج عن الأوضاع الغامضة والغير متكررة والمرتبطة ببيئة المنظمة، وأيضا التغيير الكبير لهذه الأخيرة. كما أن الإدارة الإستراتيجية تهدف أساسا إلى تحديد وحل المشاكل التي تتصف بعدم التكرار والغير منظمة.

فالإدارة الإستراتيجية هي التي توجه سلوك المنظمة في البيئة المضطربة، فهي سلسلة القرارات والعمليات التنظيمية المرتبطة بالوقت، والتي تعمل على الملائمة بين متطلبات البيئة وإمكانيات المنظمة.

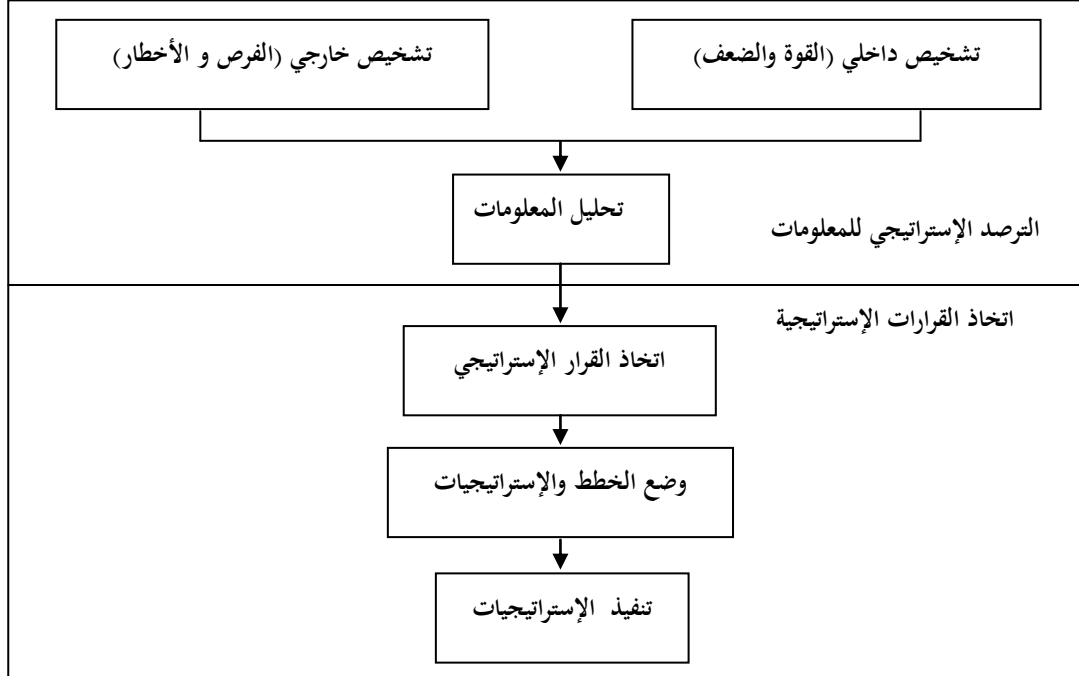
وفي هذا المجال فقد أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق الترصد الإستراتيجي للمعلومات والإدارة الإستراتيجية، حيث قسم " أنسوف ANSOFF " سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين، يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية. كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Salima KRIAA-MEDHAFFER, veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2006, p26.

<sup>2</sup> كمال رويح، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 3.

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين الترصد الإستراتيجي للمعلومات والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر "أنسوف ANSOFF":

الشكل (28): علاقة الترصد الإستراتيجي للمعلومات بالإدارة الإستراتيجية.



المصدر: كمال رويح، مرجع سابق ذكره، 2003، ص 3.

### 3. الترصد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي

يعتبر مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات ومفهوم الذكاء الاقتصادي مفهومين متلازمان ومتقاربان لا يكاد يفصل بينهما إلا خط رفيع. فكثير من الكتاب يعتبر أن مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو مرادف للذكاء الاقتصادي. في حين يرى البعض الآخر الاختلاف في تطبيقات كل من المفهومين. أما بعض الكتاب فيرى أن مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

ويمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموع النشاطات المتسقة للبحث، التحليل والتوزيع للمعلومات المفيدة لاستغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين، وهذا وفق إطار قانوني وضمان أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال والتكاليف"<sup>1</sup>.

وفي هذا الصدد يمكن القول أنه يوجد مجموعة مداخل متنازعة في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والترصد الإستراتيجي للمعلومات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون وبهادية عبد الله، نحو تبنى إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 4.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 5.

- أما الاتجاه الأول: فهو يعتبر الترصد كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهو يهتم في مضمونه برصد محيط المنظمة (تنافسي، تجاري، تكنولوجي، قانوني،...)، الخ) وهو عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (الترصد) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم المنظمة.
- أما الاتجاه الثاني: فهو عكس الاتجاه الأول، حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، فيعتبر الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.
- أما الاتجاه الثالث: فيرى البعض أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو الخطوة الأخيرة والتي يأتي بعدها مباشرة الانتقال إلى الذكاء الاقتصادي، وهذا ما يمكن ملاحظته في الجدول الآتي:
- جدول (9): من التوثيق إلى الذكاء الاقتصادي.

النشر والمعلومات ذات شكل خام.	- استغلال المصادر الرسمية والإعلامية المفتوحة فقط.	التوثيق
	- مصادر المعرفة كاملة.	↓
	- مراقبة بعض القطاعات.	يقظة وثنائية
	- تخصيص الوثائق.	↓
	- لمحات عن الترصد.	يقظة خاصة أو حسب القطاع (تكنولوجي، براءات الاختراع، قانونية، تنافسية، تجارية،...)
	- استغلال المعلومات الرسمية والمغلقة.	
	- إرساء شبكات.	
	- مقارنة أكثر شمولية: ضم مختلف أنواع الترصد للمنظمة وإدماج البعد الإستراتيجي.	↓
		يقظة شاملة أو إستراتيجية
	- إدخال الحركات التأثيرية والنفوذ.	↓
	- تكوين ثقافة جماعية للمعلومة.	
	- إدماج مجموعة واسعة من الفاعلين في المنظمة.	ذكاء اقتصادي

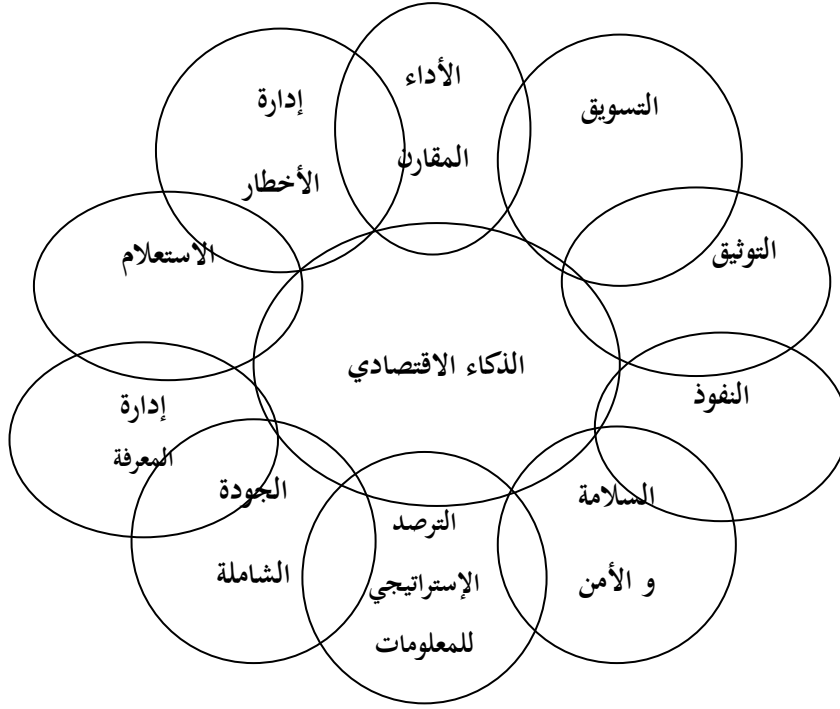
Source : Intelligence économique et stratégique – les systèmes d'information au cœur de la démarche, article publiés par le club CIGREF en 2003 sur le site: [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

تاريخ الاطلاع : 2013/10/23

فكما هو موضح في الجدول أعلاه، فإن الذكاء الاقتصادي هو شكل من أشكال الإدارة الذي يتعدى سياق الترصد لأنه أشمل. هذا التصور يحث على ثقافة جماعية للمعلومة مصحوبة بتحركات هجومية، مع الحرص الدائم على

حماية رأس المال المعلوماتي للمنظمة. فمفهوم الذكاء الاقتصادي هو مفهوم شامل لمجموعة من المفاهيم المختلفة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (29): الإطار التصوري للذكاء الاقتصادي.



Source : Intelligence économique et stratégique – les systèmes d'information au cœur de la démarche, article publiés par le club CIGREF en 2003 sur le site: [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

تاريخ الاطلاع : 2013/10/23.

مما سبق يمكن القول أن الترخيد الإستراتيجي للمعلومات يمثل مرحلة أو حلقة من حلقات الذكاء الاقتصادي، غير أن مفهوم الترخيد الإستراتيجي للمعلومات تتجلى تطبيقاته على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمة، في حين أن الذكاء الاقتصادي يضيف إليها متغيرات ومفاهيم أخرى لتتجلى تطبيقاته على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة ككل.

### المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات الترخيد الإستراتيجي للمعلومات

يعتبر الترخيد الإستراتيجي للمعلومات عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، فهو يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تلمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص. ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند

حدوثها ووقوعها. لهذا فإن الترصد الإستراتيجي للمعلومات يلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك يعد المفتاح الأساسي للتنافس.<sup>1</sup>

### 1. متطلبات الترصد الإستراتيجي للمعلومات

إن إرساء نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة.

ويمكن تقسيم الوسائل التي يتطلبها الترصد الإستراتيجي للمعلومات إلى:

#### 1.1. الوسائل البشرية

وتعتبر أهم الوسائل في الترصد الإستراتيجي للمعلومات، لأنها المحرك الأساسي لها. وقد قسمها "فرانسوا جاكوبياك François JAKOBIAK" إلى ثلاث شبكات أساسية هي:<sup>2</sup>

##### 1.1.1. شبكة المترصدين

تكلف شبكة المترصدين بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى:

**1.1.1.1. مترصدون مؤسسيون:** وهم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية. و يشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.

**2.1.1.1. المترصدون الآخرون:** وهم بقية العمال في المنظمة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة الغير رسمية والغامضة. فلكل من هؤلاء طريقته في التنصت أو الترصد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. حيث تقول الإحصائيات أن كل فرد يقوم بتحليل حوالي 30% من المعلومات بشكل دائم. لهذا يمكن اعتبار المعلومات سمة مشتركة وجماعية داخل المنظمة، كل في مكتبه وعلى مستوى مسؤوليته يشارك في جمع المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دور الترصد الإستراتيجي للمعلومات في الإدارة الإستراتيجية، مقال على الموقع: <http://islamfin.go-forum.net> تاريخ الإطلاع: 2013/04/01

<sup>2</sup> Francois JAKOBIAK, pratique de la veille technologique, DUNOD, Paris, France, 1991, p46.

<sup>3</sup> Jean MICHEL, intelligence économique ...,mais au fond, qu'est – ce que la veille, communication faite à la journée d'information " outils de veille pour l'entreprise " organisée par union international des télécommunications, Besançon, France, 1999.

### 2.1.1. شبكة الخبراء والمختصين

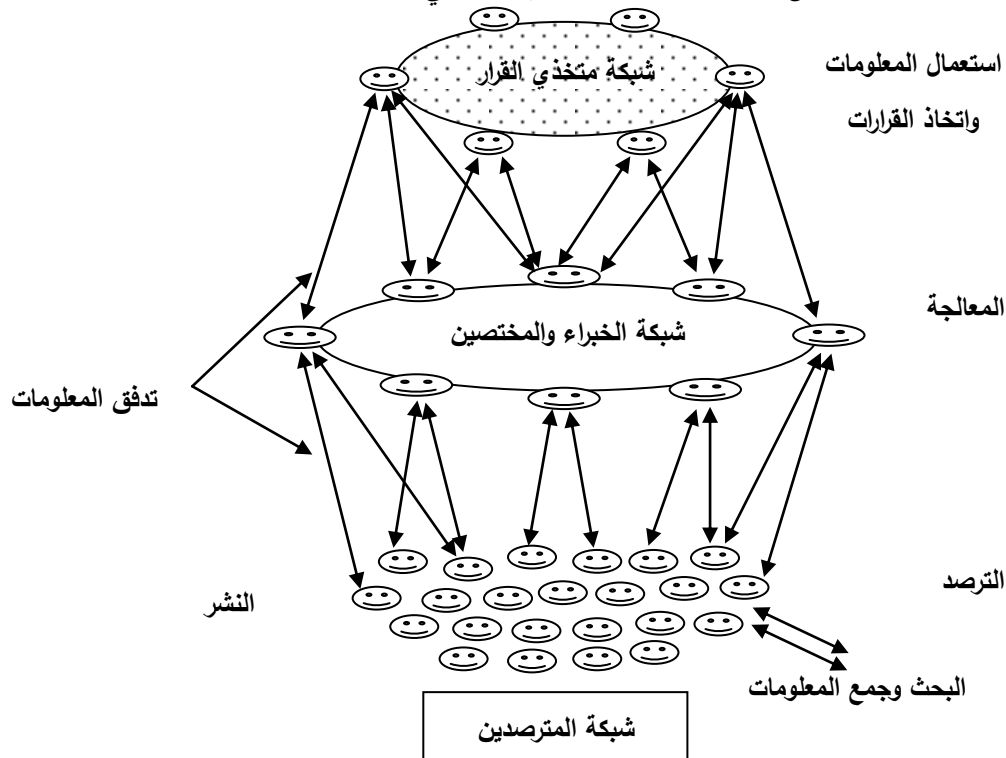
وهم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب. إضافة إلى أنهم يتمتعون بكفاءات عالية فيما يخص طرح الأسئلة الملائمة، تكوين شبكة شخصية، القراءة، الكتابة، إعداد التقارير والملخصات،....، ويتجلى الهدف الأساسي لهذه الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام وتقديمها لمتخذ القرار. لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة الوصل والركيزة الأساسية لنظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات.

### 3.1.1. شبكة متخذي القرار

وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أنهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال الترصد الإستراتيجي للمعلومات وتصحيح النتائج.

ويبقى الترصد الإستراتيجي للمعلومات مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عملهم أو مستواهم التنظيمي. لأن الاعتماد فقط على المختصين في التوثيق قد ينقص من فعالية نظام الترصد، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي بحوزة الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة والتي قد تكون ذات فائدة وتساعد على إكمال اللوحة الفسيفسائية. ولا يمكن في هذا المجال إهمال إشراك المترصدون المساعدون كالزبائن، الموردون، وغيرهم من ذوي العلاقة مع المنظمة. ويمكن توضيح هذه الشبكات الثلاثة في الرسم الآتي:

الشكل (30): ممثلو الترصد الإستراتيجي للمعلومات.



Source : Francois JAKOBIAK, Op.cit, 1991, p 48.

## 2.1. الوسائل المادية

يعتمد الترخد الإستراتيجي للمعلومات بشكل كبير على الوسائل البشرية، ولكن هذا لا يعن الاعتماد التام على الوسائل البشرية. فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بالترخد الإستراتيجي للمعلومات دون الاستعانة بوسائل ترصد وخزن وتحليل ونشر المعلومات، وهو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية للترخد الإستراتيجي للمعلومات.

وتتلخص الوسائل المادية في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن ذكر منها ما يأتي:

### 1.2.1. الأنترنت وسيلة هامة للترخد الإستراتيجي للمعلومات

تعتبر شبكة الأنترنت أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهي تشكل ركيزة أساسية لعملية ترصد المعلومات، حيث أنها تتوفر على كم هائل من المعلومات المختلفة والتي تخص كافة الميادين. كما أنها تمكن هياكل المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني. ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية.

بهذا الشكل فإن المنظمة تستطيع عن طريق الأنترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، لا سيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ومعرفة أهم التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم والكم الإعلامي الهائل والمتاح.<sup>1</sup>

بفضل الأنترنت تستطيع المنظمة البحث عن المعلومات التي تُمكنها من فهم أكثر للمنافسة، الزبائن، الموردون،... من أجل فحص وتحديد قاعدة المعطيات، تحويل وتحميل الملفات، قراءة المنشورات والكتب، تحصيل المعلومات التي تخص الفرص، الدخول من أجل تفحص دليل عروض الموردون، اكتشاف زبائن جدد،... كما أن الأنترنت تعتبر وسيلة اتصال تضمن المشاركة في القوائم الإلكترونية والمتديات، الاتصال مع فروع المنظمة والموظفين، الزبائن والموردين والشركاء، وأيضا تبادل المعلومات مع التنظيمات المختلفة،... الخ.<sup>2</sup>

عن طريق الأنترنت يمكن أيضا:

- مراقبة عروض عمل المنافسين: فالأنترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المنظمات الأخرى للطلب على العمالة، وبالتالي فإن الاطلاع على هذه العروض قد يُمكن المنظمة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين عن طريق تحليل المهارات المطلوبة مثلا؛

<sup>1</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سابق ذكره، 2005، ص 195.

<sup>2</sup> Raquel JANISSEK-MUNIZ, veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004, p 142.



- مراقبة رسائل المنافسة: فغالبا ما تستعمل المنظمات الأخرى المنتديات لبث رسائلها للزبائن والموردين، وبالتالي فإن تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة؛
- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين؛
- تحليل التجاوب الذي تحضّأ به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر، فهذا يُمكن من معرفة ثغرات المنافسين، ونظرة الزبون، ونقاط القوة كذلك، مما يعطي فكرة لتدارك الأخطاء وانتهاز الفرص؛
- معرفة آخر القوانين التي تصدر عن الحكومة؛
- معرفة المنافسين الجدد؛
- معرفة كافة الأخبار السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

### 2.2.1. الإنترنت

وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي. فهي تساعد على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة. وهذا ما يساعد شبكات الترصد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خامة أو جاهزة للاستهلاك.

### 3.2.1. وسائل التحليل والتخزين

ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من برامج مختلفة، مثل برنامج " إكسل EXEL"، " وورد WORD"، " أكسس ACCESS"، وغيرها من البرامج المختلفة والتي تتطور يوما بعد يوم وتظهر منها أنواع مختلفة. هذه البرامج تعمل على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وخزنها، الأمر الذي يسهل على ممثلي الترصد الإستراتيجي للمعلومات من التحكم الجيد في المعلومات.

إضافة إلى وسائل التحليل هناك وسائل التخزين التي تعمل على تخزين المعلومات وحفظها إلى أن يحين وقت استخدامها، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة والأقراص المضغوطة، بطاقات الاستعلام، الأقراص اللينة، الأقراص الضوئية، قواعد البيانات، الخ. وفي هذا الصدد فإن التطور العلمي الكبير قد أفرز العديد من البرامج المساعدة على الترصد الإستراتيجي للمعلومات، ومن بينها برامج " المحاكاة" والتي تسمح بمحاكاة المحيط التنافسي للمنظمة، ويمكن ذكر برنامج " ماركستار Marcstart" كأحد الأمثلة عن هذه البرامج والذي أنشأه المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال.<sup>1</sup>

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام الترصد، فلا بد من توفر بعض الشروط اللازمة ومنها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> FRANCOIS Jakobiak, *l'intelligence économique en pratique*, organisation Paris, France, 1998, p231.

<sup>2</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سابق ذكره، 2005، ص 197.

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

## 2. أهمية الترصد الإستراتيجي للمعلومات

تتجلى أهمية الترصد الإستراتيجي للمعلومات للمنظمة في ما يأتي:

### 1.2. اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة:

يسمح الترصد الإستراتيجي للمعلومات بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (الاستثمار، تغيير الإستراتيجية، مهاجمة منافس، ...). فيحكم أنه ذلك الرادار الذي يجعل المنظمة في حالة يقظة مستمرة لما يدور حولها في المحيط المتغير والمضطرب والغير مؤكد، فإنه يتمكن من رصد معظم المعلومات التي تساعد على تفعيل وتصويب القرارات الإستراتيجية خاصة. ولما كان الترصد الإستراتيجي للمعلومات يستهدف إشارات الإنذار المبكرة، فإن هذا يجعل المنظمة تتخذ قراراتها بروية وتأنى ووضع كافة الخيارات المناسبة، بسبب هامش المناورة الذي ينتج عن استشعار علامات الإنذار المبكرة، فضلاً عن توفير المعلومات الحديثة وفي الوقت المناسب، فهذا ما يسهل عملية اتخاذ القرار.

### 2.2. تطوير منتجات جديدة:

المنتج له دورة حياة تبدأ من مرحلة الانطلاق، ثم النمو، ثم النضج، ثم الزوال. وقد لا يمر المنتج بكل هذه المراحل كأن يزول بمجرد انطلاقه ووضعه في السوق بسبب وجود أو ظهور منتجات منافسة له، ذات تكنولوجيا أعلى وطلب أكبر من المستهلكين.

لهذا فإن المنظمات بحاجة ماسة إلى الترصد الإستراتيجي للمعلومات الذي يمكنها من معرفة آخر التطورات التكنولوجية والقوانين الجديدة والتغير في أذواق المستهلكين وغيرها، لكي تستطيع أن تقدم منتجاً يمكنه المنافسة والاستمرارية، وتتجنب المفاجآت التي يمكن أن تحدث بسبب ظهور تكنولوجيا أو قوانين جديدة أو تغير في أذواق المستهلكين أو إلى غير ذلك. وفي هذا الصدد يقول " نويل غوتارد Noel goutard " رئيس شركة " Valeo " : "أن السيارات تتقدم بسرعة من الناحية الميكانيكية وشيئا فشيئا يظهر التقادم بالمقارنة مع القوانين الجديدة والتطلعات

الجديدة للزبائن، وهذا يستدعي ليس فقط البقاء على علم بكافة التطورات التقنية، وإنما بالإضافة إلى ذلك التطورات التجارية، القانونية،...<sup>1</sup>.

### 3.2. ترجيح كفة المنافسة لصالح المنظمة:

فبفضل الترصد الدائم فإن المنظمة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها، والتي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم وميزاتهم التنافسية فتستغلها وترجح كفة المنافسة لصالحها. فكما قال "ج.ف. كينيدي J.F.kenedy" " الشيء الوحيد الذي يكلف أكثر من المعلومة هو جهلنا للمعلومة"<sup>2</sup>.

4.2. يسمح الترصد الإستراتيجي للمعلومات من الناحية المالية بتحقيق الوفرة. لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتوج، جودته، التخفيض من كلفته، وحسب دراسة قدمها " Future group " - وهو مكتب متخصص في الأعمال الاستشارية مقره " بوسطن " - أن 82% من المؤسسات الكبيرة والتي تقوم بعملية الترصد الإستراتيجي للمعلومات تحقق رقم أعمال يفوق 65 مليار فرنك فرنسي، وهو رقم تزايد حسب دراسات المكتب.<sup>3</sup>

### 5.2. تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالاتي:<sup>4</sup>

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛

<sup>1</sup> عمور سهيلة، الترصد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 5.

<sup>2</sup> عمور سهيلة، مرجع سابق ذكره، 2005، ص 5.

<sup>3</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، الترصد التنافسي وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 196.

<sup>4</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 197.

**6.2.** إتفق العديد من الكتاب الذين اهتموا بالترصد الإستراتيجي للمعلومات مثل (هيمبرت ليسكا Humbert LESCA، أغويلر Aguilar، همبريك Hambrick ...) أن الترصّد الإستراتيجي للمعلومات يحقق للمنظمة المزايا الآتية:<sup>1</sup>

- الترصّد الإستراتيجي للمعلومات يعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة؛
- الترصّد وسيلة لاستباق التغيرات؛
- الترصّد أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها؛
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيراً؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة؛
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

### 3. مكانة نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات في الهيكل التنظيمي

إن مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات هو موجود داخل المنظمة "كنشاط"، وذلك في بعض وظائفها كالوظيفة التجارية، حيث يقوم الأفراد بالتقصي والبحث عن المعلومات الضرورية لعملهم والتي تخص المبيعات والزبائن والسلع والخدمات. وكذلك هو الشأن بالنسبة لوظيفة التسويق، فهي تقوم بالبحوث التسويقية والتي من ضمنها الحصول على المعلومات التي تخص الأسواق وكل ما يخدم عملية التسويق. إلا أن الترصّد الإستراتيجي للمعلومات "كنشاط" يمس فقط بعض وظائف المنظمة وبالتالي فهو لا يوفر إلا جزءاً محدوداً من المعلومات التي تغذي القرارات الإستراتيجية.

وفي المقابل فإن وجود نظام للترصد كجزء من "هيكل" المنظمة يكسبها أولاً طابع الرسمية، وبالتالي يؤخذ بجديته. ثانياً فهو يكتسب نوع من التنظيم، إذ يحدد الأفراد المساهمين في البحث، الجمع، التحليل والمعالجة، توزيع المعلومة، كما أنه يكتسب الشمولية، لأنه سوف يشمل كل وظائف المنظمة، ولا يُقَصُّ أي وظيفة، ويشرك الجميع في البحث عن المعلومة وجمعها وتوزيعها لضمان اتصال جيد داخل المنظمة، وهو ما يعطي قوة وفعالية لعملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

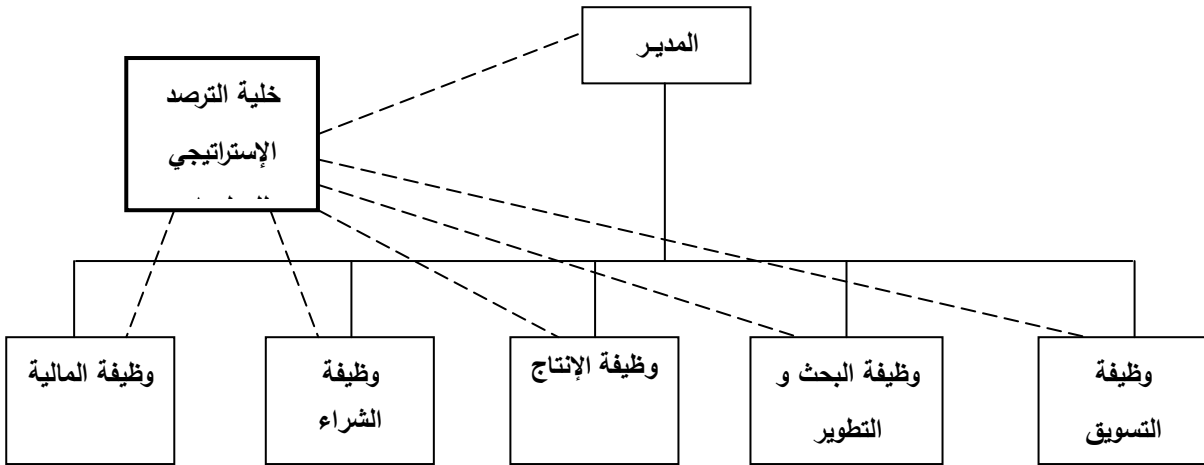
<sup>1</sup> Salima KRIAA-MEDHAFFER, *Op.cit*, 2006, p45.

<sup>2</sup> عمور سهيلة، مرجع سابق، 2005، ص61.

ومن أجل نجاح نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات كجزء من " هيكل " المنظمة فلا بد من:

- توافق نظام الترصد مع هيكل المنظمة، بحيث يعمل على خدمة المنظمة وليس فقط الترصد من أجل الترصد؛
- قرب هيكل الترصد من متخذي القرار، لأن المعلومة التي يحتاجونها تعتبر حاسمة بالنسبة لقرارات المنظمة؛
- قلة المستويات السلمية المكونة لهيكل المنظمة وبساطتها، فإن كان عددها كبير فإنه قد يعيق عمل نظام الترصد ويؤدي إلى احتناقه وفشله، بسبب صعوبة الاتصال، وهو ما يفقد المعلومة أهميتها؛
- استقلالية عمل الترصد، بمعنى عدم خضوعه للضغوطات السلمية، فهذا يجد من عمله؛
- إرساء روح التعبير فيما يتعلق بالظواهر التي تم ملاحظتها و ترصدها؛
- مرونة الهيكل، لأن الهياكل التي تتميز بالهيراركية والبيروقراطية تعيق عمل الترصد، مما يفقده فعاليته في توفير معلومات موثوق فيها وضرورية للمنظمة وملائمة بحيث يمكنها التأثير على ردود أفعال متخذي القرارات.
- ويمكن تمثيل مكانة نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في الشكل الآتي:

الشكل (31): مكانة الترصد في هيكل المنظمة.



Source : DAHMAN Madjid et KELLOU Ratiba, *Op.cit*, 2005, p16.

## المبحث الثاني: أنواع التردد الإستراتيجي للمعلومات

مفهوم التردد الإستراتيجي للمعلومات هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة للتردد. ولما كان هدف التردد الإستراتيجي للمعلومات هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية،... الخ.

وعلى هذا الأساس يتفرع التردد الإستراتيجي للمعلومات إلى عدة مجالات، فيوجد التردد التكنولوجي، التردد التنافسي، التردد التجاري، التردد الاجتماعي، التردد القانوني،... الخ. كل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالا محددًا وتجتمع في الأخير لتصب في التردد الإستراتيجي للمعلومات. وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع وجدية من الإدارة العليا، ورغم التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة من جراء قيامها بالتردد الإستراتيجي للمعلومات فهي مطالبة على الأقل بتحقيق تردد تكنولوجي وترصد تنافسي كي تضمن قرارات فعالة وبالتالي البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: التردد التكنولوجي

يشهد العالم في العصر الحديث تطورا هائلا ومتسارعا في التكنولوجيا والأفكار والتقنيات، وهو الأمر الذي يبرز أهمية التنصت التقني اقتصادي. ففي كل لحظة وعبر العالم ككل أشخاص أو منظمات أو هيئات خاصة يكشفون إجراءات أو منتجات أو أفكار جديدة، والتي تُخلُّ مكان ما هو موجود من إجراءات أو منتجات أو أفكار، في بيئة تتميز بالتحول السريع، أين أصبحت دورة حياة المنتج أقصر بسبب ظهور البديل بشكل سريع. هذا ما يفرض على أية منظمة أن تكون يقظة بشكل دائم لما يحدث في محيطها التكنولوجي، حتى يكون لها الوقت الكافي لردة الفعل.<sup>1</sup>

### 1. تعريف التردد التكنولوجي

الترصد التكنولوجي هو " مراقبة وتحليل المحيط، مع نشر مستهدف للمعلومات المختارة، المعالجة والمفيدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتمثل مجموع النشاطات التي تسمح ب:<sup>2</sup>

— مراقبة محيط المنظمة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية؛

<sup>1</sup> Maurice REYNE, le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, édition Hermès, Paris, France, 1990, p15.

<sup>2</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون، التردد التكنولوجي كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005، ص 159.

- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها؛
- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمة.

حسب " ستيفن. س. ويلوريت Steven.C. Wheelwright "، " الترخد التكنولوجي يتكون من مجموعة التقنيات التي تستهدف تنظيم بشكل نظامي، جمع، تحليل، نشر المعلومات التقنية والمفيدة لبقاء وتطور المنظمة. هذه المهام تهدف إلى إندار المسؤولين في المنظمة بكل التطورات العلمية والتقنية والمحتمل أن تغير من الملامح الاقتصادية".<sup>1</sup>

حسب " ر.بوسير R.Beaussier " الترخد التكنولوجي هو " الاستغلال المنظم للمعلومة الصناعية. فالترخد التكنولوجي يعتمد على الإنصات والمشاهدة بهدف تحديد كل التجديدات أو الإبداعات المفيدة والتي تساعد على التطور التقني الذي يُمكن المنظمة من مواجهة المنافسة العالمية".<sup>2</sup>

الترخد التكنولوجي يهتم خاصة بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المنظمة وكذلك على الحركات الإستراتيجية للمنافسين. هذا النوع من الترخد هو مُكترس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية، الإبداعات التكنولوجية (بالنسبة للمنتوجات أو الخدمات)، التطورات في إجراءات التركيب، ظهور أدوات ومواد جديدة.<sup>3</sup>

كما يعني الترخد التكنولوجي: " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المنظمة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تَبزُر عند تطور التكنولوجيات "، أو أنه: " مراقبة البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمته في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين".<sup>4</sup>

وعليه فإن الترخد التكنولوجي يُمكن المنظمة من الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

<sup>1</sup> Daniel ROUACH, la veille technologique et l'intelligence économique, presses Universitaires de France, 1<sup>ère</sup> édition, 1996, p 17.

<sup>2</sup> Idem, p 17.

<sup>3</sup> Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006, p 64.

<sup>4</sup> داودي الطيب وآخرون، الترخد التكنولوجي كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنقح الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصادي الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2007، ص13.

## 2. دورة حياة التكنولوجيا

يقصد بالتكنولوجيا " المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية والتقنية التي يجب التحكم بها من أجل تحقيق الأهداف. فالتكنولوجيا تتطور وفق العلوم والتقنيات، فهما متلازمتان".

كما تعرف على أنها دراية خاصة ومحددة، تحتاج إلى الوسائل البشرية والمالية اللازمة من أجل تنفيذها. ويمكن تمييز ثلاث أنواع من التكنولوجيا كآلاتي:<sup>1</sup>

- تكنولوجيا المنتج: وهي مدججة في المنتج، يمكن تنفيذها من طرف المنظمة أو شراؤها (مثل: المعالج الدقيق في صناعة الحاسب).
- تكنولوجيا الإجراءات: تستخدم في تصميم أو صناعة المنتجات أو الخدمات التجارية من طرف المنظمة (مثل: الروبوتات Robotique، ...).
- تكنولوجيا التنظيم: تسمح بتنسيق تكنولوجيات المنتج أو الإجراءات (مثل: تسيير الجودة، سياسة الانتاج في الوقت المناسب، ...).

ومن جهة أخرى يمكن إيجاد بعض التعابير المرتبطة بالتكنولوجيا التي يمكن ذكرها كما يلي:

- ✓ التكنولوجيات البديلة: وهي التكنولوجيا التي تأخذ مكان التكنولوجيا القديمة، ولا يشترط أن تكون هذه التكنولوجيا الجديدة أعلى مستوى (أكثر تعقيدا) من القديمة، لكن تكون أكثر ربحية.
- ✓ التكنولوجيات الحرجة: وهي التكنولوجيات المفروضة، فمن دونها المنظمة يمكن أن تحتفي وتتلاشى، وكمثال على ذلك الإعلام الآلي بالنسبة للمنظمات الصناعية.
- ✓ التكنولوجيات المنتشرة: وهي التي ظهرت في صناعة معينة، وانتشرت إلى باقي المنظمات الأخرى.
- ✓ التكنولوجيات البارزة: وهي الأكثر حداثة، والتي تكون مهمة في أول ظهورها فقط بالنسبة لبعض المنظمات والقطاعات، ثم تصبح بعد ذلك من التكنولوجيات المنتشرة.
- ✓ التكنولوجيات المزدوجة: وهي التي تستعمل في المجال العسكري والمدني، وهي بشكل عام الناتجة عن البحوث العسكرية أو بحوث الفضاء.

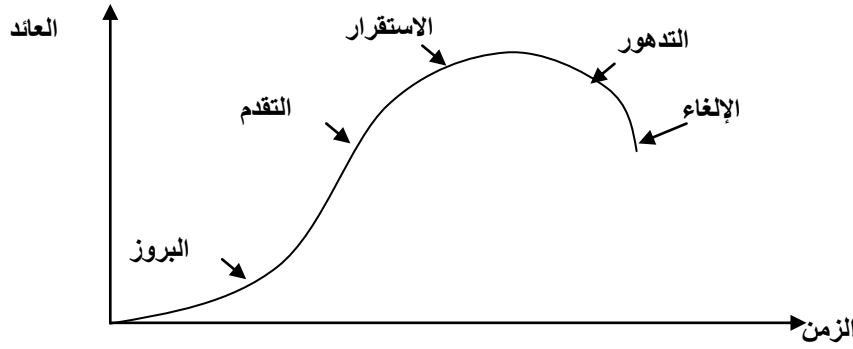
من خلال عرض الأنواع المختلفة للتكنولوجيا تظهر الأهمية الكبيرة بأن تكون المنظمة متيقظة لجميع أنواع التكنولوجيات. فكما أشار "ج. مورين J. Morin" إلى أن للتكنولوجيا دورة حياة مثل ما هو الأمر بالنسبة لدورة

<sup>1</sup> Marie-christine CHALUS-SAUVANNET, dynamique du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2000, p 62.



حياة المنتج، وقد ميز بين خمس مراحل والتي تشكل خصائص دورة حياة التكنولوجيا وهي: البروز، التقدم، الاستقرار، التدهور، الإلغاء، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

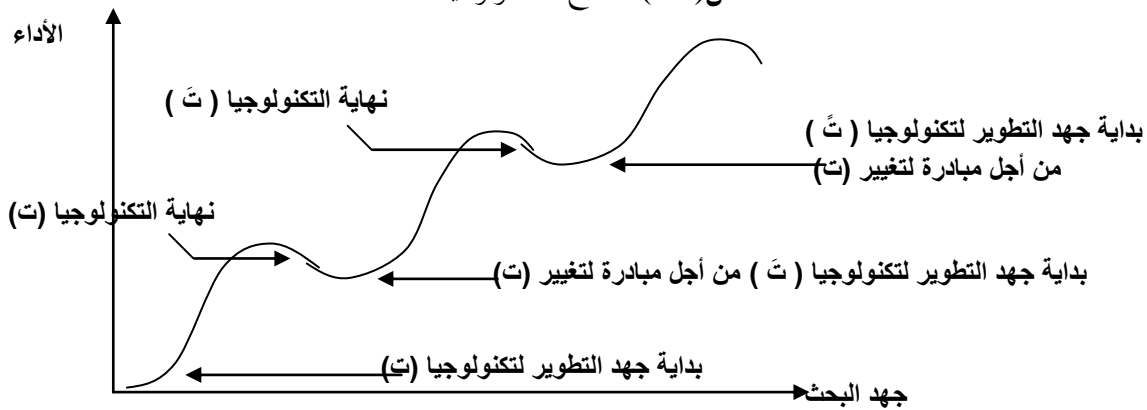
الشكل (32): مراحل دورة حياة التكنولوجيا.



المصدر: داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق، 2007، ص 9.

وفي هذا المجال اقترح " ر. فوستر R.Foster " تشخيصا للاستثمار التكنولوجي، الذي يجب أن تقوم به المنظمة والمرتبطة بمراحل حياة عدد من التكنولوجيات المتتالية، بهدف اختيار الزمن المناسب للقفز من تكنولوجيا إلى أخرى. إن فعالية التكنولوجيا ذات علاقة وطيدة بجهود البحث المبذول لهذه التكنولوجيا، ويمثل " ر. فوستر R.Foster " تتابع التكنولوجيات بمنحنى يشبه إلى حد ما ذلك المقترح من طرف " ج. مورين J. Morin "، كما يؤدي إلى عدم ظهور " عدم الاستمرارية " بين مختلف التكنولوجيات<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (33): تتابع التكنولوجيات.



المصدر: داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق، 2007، ص 9.

إذن، من خلال المنحنيين السابقين يظهر أن المنظمة كي تحافظ على استمراريته واستمرارية التكنولوجيا التي تستخدمها فلا بد لها من القيام بالبحث وتقصي المعلومة، وهذا يتطلب منها:

<sup>1</sup> داودي الطيب وآخرون، مرجع سابق، 2007، ص 9.

- جرد وإحصاء ما تمتلكه من تكنولوجيا وما يمتلكه شركاؤها ومنافسوها؛
- التقييم: للحكم على التكنولوجيا التي يجب التخلي عنها، والتي يجب أن تحصل عليها؛
- المراقبة: عن طريق ترصد تكنولوجياي يسمح لها بتوقع وإدماج بشكل سريع التكنولوجيات الحديثة وحماية موقعها التنافسي.

### 3. أهمية الترخرد التكنولوجي:

تتقاطع أهمية الترخرد التكنولوجي في جميع الفوائد التي يقدمها الترخرد الإستراتيجي للمعلومات بصفة عامة، غير أنه ينفرد وبشكل أكبر في بعض المزايا والتي يمكن ذكر بعضها كآآي:

أ - الترخرد التكنولوجي يمثل محرك الإبداع، والإبداع كمنشاط اقتصادي لا يمكن أن يكون دون الانفتاح على العالم. ويمكن تعريف الإبداع على أنه توليفة بين احتياج المستعمل والمواد التكنولوجية التي تشبع هذا الاحتياج. والمنظمة كي تستطيع الإبداع يجب أن تكون منفتحة على محيطها بأكثر قدر ممكن. هذا الانفتاح أو التيقظ يمكنها من معرفة الأخبار والمعلومات اللازمة لعملية الإبداع وتحقيق التوليفة المطلوبة.<sup>1</sup>

ب - حسب "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak"، فإن الدور الأساسي للترخرد التكنولوجي هو أنه يسمح للمنظمة بأن تقوم بأحسن تخطيط إستراتيجي. كما يعده "موكلر Mockler" بأنه يعتبر اليوم الدعامة التي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل. وعليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقود إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل. وقد توصل "ليني Lainée" بأن ممارسة أي مهمة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد متنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين:<sup>2</sup>

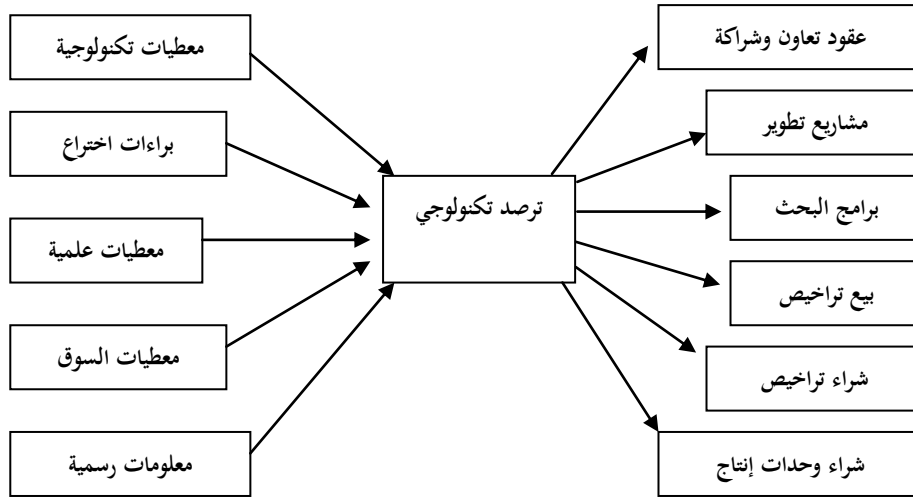
- الأول: هو أن متابعة التطور العلمي والتقني يقود بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيات جديدة؛
- الثاني: هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهمتها الأصلية المسيطر عليها.

ويوضح "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" من خلال الشكل (34) الدور الرئيسي الذي يلعبه الترخرد التكنولوجي كأداة لإعداد القرارات المستقبلية. وكذلك أشار "لينك Link" بأن المنظمات اليوم يجب أن تهتم بتكوين محفظة تكنولوجيات لموازنة الإسهامات الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> Ying BAI, *Op.cit*, 2006, p65.

<sup>2</sup> Gérard VERNA, *la veille technologique une " ardente nécessité "*, article publié sur le site: <http://www.Fsa.ularal.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>, تاريخ الاطلاع : 2014/01/06

الشكل (34): أهمية الترصّد التكنولوجي في إعداد القرارات المستقبلية.



Source : Gérard VERNA, la veille technologique une " ardente nécessité ", article publié sur le site <http://www.Fsa.ularal.ca/personnel/verna/pub/veille.html>, تاريخ الاطلاع : 2014/01/06

ج - أعطى "فرانسوا جاكوبياك" François Jakobiak " للترصد التكنولوجي معنى بأنه هو الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، فتعبيره هذا يؤكد أهمية الترصّد التكنولوجي مقارنة مع باقي أنواع الترصّد. وأكد أن نجاح المنظمات اليابانية هو نتيجة للترصد التكنولوجي، فقال " إن الفائدة المسجلة للترصد التكنولوجي يتمثل قبل كل شيء في النجاح الاقتصادي المتفجر في اليابان، وهي الدولة التي تخصصت منذ زمن بعيد في تجميع منظم ودقيق وشامل للمعلومات المنشورة في كل أنحاء العالم، خاصة في الدول الصناعية الأساسية ".<sup>1</sup>

د - الترصّد التكنولوجي يمكن أن يكون وسيلة دفاعية لمواجهة الأخطار، أو وسيلة هجومية لاقتناص فرص جديدة قادمة في سوق ما، أو تقديم منتج جديد.

هـ- الترصّد التكنولوجي يمكن المنظمة من:<sup>2</sup>

✓ الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا؛

✓ إثراء التكنولوجيا: وهو ما يسمح بالمحافظة على التراث التكنولوجي للمنظمة وتغادي عدم فاعليته وتقدمه؛

✓ حماية التكنولوجيا: عن طريق إيداع براءات الاختراع، التيقظ أمام القرصنة خاصة على مستوى الأنترنت،...

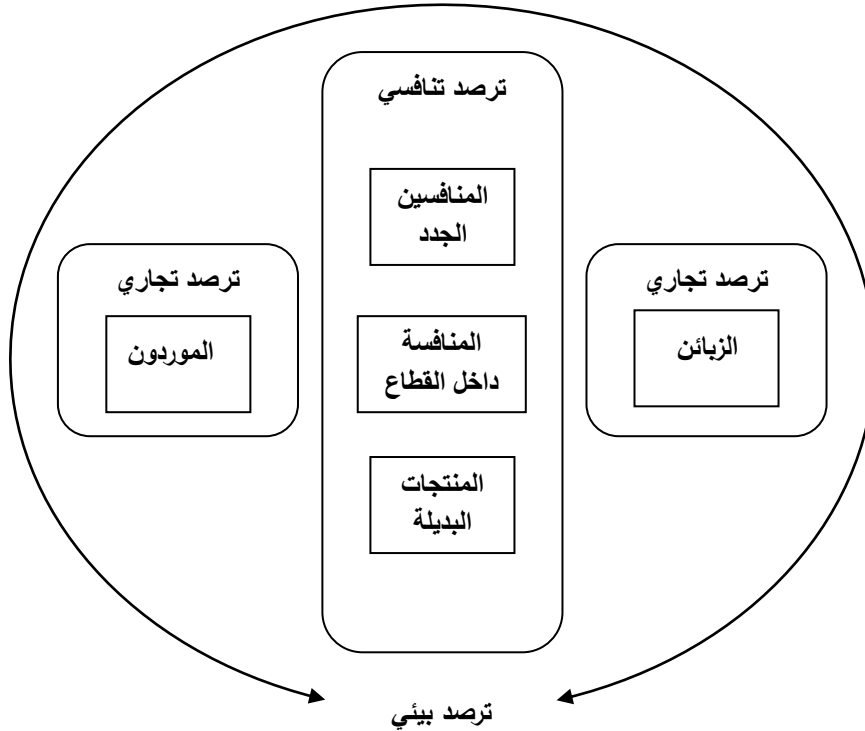
### المطلب الثاني: الترصّد التنافسي والتجاري

يمكن توضيح الترصّد التنافسي والتجاري وأيضاً الترصّد التكنولوجي من خلال نموذج " مايكل بورتير" Michael Porter الذي يمثل القوى التنافسية الخمسة التي تواجهها المنظمة. وبإضافة الترصّد البيئي الذي يضم باقي أنواع الترصّد يظهر الترصّد الإستراتيجي للمعلومات مجتمع في شكل واحد كالآتي:

<sup>1</sup> Ying BAI, Op.cit, 2006, p66.

<sup>2</sup> Marie-christine CHALUS-SAUVANNET, Op.cit, 2000, p66

الشكل (35): الترخد الإستراتيجي للمعلومات مجتمع في نموذج " مايكل بورتير Michael Porter ".



Source : Gérard VERNA, la veille technologique une " ardente nécessité ", article publié sur le site <http://www.Fsa.ularal.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>, تاريخ الاطلاع : 2014/01/06

## 1. الترخد التنافسي

يشير الترخد التنافسي إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

فالترخد التنافسي يهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية. فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، إستراتيجياتهم،...) وتحليلها أمر يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

وفي هذا المجال يحدد " مايكل بورتير Michael Porter " المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية:

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجيات المنافسين؛

<sup>1</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2005، ص 164.

- الأهداف الجديدة للمنافسين؛
  - قدرات المنافسين؛
  - الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.
- ويعمل الترصد التنافسي على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمنظمة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلاً:<sup>1</sup>
- منتجات المنظمة 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.
- كما تختلف عملية رصد المعلومات على حسب المنافسين، أي أن ممارسة الترصد تختلف باختلاف حدة المنافسة ونشاط المنظمة، فالمعلومات المجمعّة ترتبط بشكل كبير بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة وخاصة في حالة:<sup>2</sup>
- المنافسين كثيرين ومتوازنين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، ومن ثمة فإنه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت؛
  - نمو القطاع بطيء: وهنا يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته؛
  - اختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة؛
  - ارتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس: ويكون ذلك في حال ارتباط بقاء المنظمة في المجال المعتمد بنجاحها فيه. ومن الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين؛
  - حواجز الخروج مرتفعة: ويتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛
  - حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.
- فالمنظمة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، ومن ثمة يجب أن تبقى يقظة، خاصة فيما يتعلق بالتحرك المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني وكذا المنتجات. وعلى العموم فإن معظم المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن بيئتها الخارجية يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة وبطرق شرعية. تتطلب هذه العملية فقط

<sup>1</sup> رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سابق، 2005، ص 3.

<sup>2</sup> دور الترصد الإستراتيجي للمعلومات في الإدارة الإستراتيجية، مقال على الموقع: <http://islamfin.go-forum.net> تاريخ الإطلاع: 2013/04/01

إنشاء خلية تتكفل برصد ومراقبة البيئة الخارجية للمنظمة، حتى تحصل على بيانات ومعطيات خاصة، تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة. كما تعتبر المجالات المتخصصة، تقارير الهيئات المتخصصة، المعارض التجارية، المقالات الصحفية، المقابلات مع المسؤولين التنفيذيين السابقين، وغيرها من مصادر المعلومات منبعا هائلا وشبكة واسعة، تمنح المنظمة معلومات عن بيئتها الخارجية وعن المنافسين. ولا يجوز القيام بالتحسس ومخالفة الطرق المشروعة.<sup>1</sup>

وقد يعتقد البعض أنه فقط من خلال المعطيات الرقمية أو الكمية يمكن تقييم أهداف، إستراتيجيات، فرضيات وقدرات المنافسين، لكن المعطيات النوعية أو الغير ملموسة (صورة العلامة التجارية، قوة المبيعات،...) هي أيضا مهمة وتستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار.

وفي هذا الصدد يمكن تمييز نوعين من التحليل التنافسي: التحليل الملموس والتحليل الغير ملموس.<sup>2</sup>

### 1.1 التحليل الملموس

في هذا النوع من التحليل - وهو الأكثر استعمالا - فإن المنظمة تحاول تقييم أدائها الكامن بدلالة ما تملكه، وهذا من خلال الإجابة على السؤالين الجوهريين:

- هل قطاع النشاط الذي تعمل به المنظمة هو مريح على المدى الطويل؟
- هل ما تملكه المنظمة في نفس القطاع يؤهلها للمواجهة المنافسة؟

ويقوم هذا التحليل على استخدام الوسائل التقنية كالمصفوفات، مثل التي طورها " مايكل بورتر Michael Porter"، أو مجموعة بوسطن الاستشارية، أو " ماكينزي Mckinsey"،...، والتي تسمح بتحليل الموقع التنافسي وجاذبية نشاط المنظمة بدلالة مختلف المؤشرات الموجودة في السوق. يمكن أيضا أن يعتمد هذا التحليل على نضج الصناعة في قطاع النشاط: والنضج يترجم بدرجة استقرار البيئة الاقتصادية في مجالاتها الأساسية. ويمكن أن تقاس بمساعدة بعض المؤشرات: كمعدل نمو الصناعة، التوسع الكامن، تطور المنتجات والتكنولوجيات،... الخ.

### 2.1 التحليل الغير ملموس

يمكن تحليل وضعية تنافسية ما على ضوء النشاطات الغير ملموسة والتي يحتمل أن يكون لها تأثيرات معتبرة على مستقبل المنظمة والتي لا يمكن إهمالها.

يتطلب التحليل الغير ملموس استعداد وإرادة قوية، حيث أن العوامل الغير ملموسة يصعب قياسها، رغم أنها تلعب دور معتبر مقارنة بالعوامل الملموسة. فليس من السهل قياسها كميًا ولكنها قابلة للقياس عن طريق الترخد

<sup>1</sup> Marie-christine CHALUS-SAUVANNET, Op.cit, 2000, p50.

<sup>2</sup> Idem, p 53 .

التنافسي. فالترصد التنافسي مخصص بشكل أكبر لقياس العوامل الغير ملموسة. ويقصد بالعوامل الغير ملموسة كالتوزيع والخطوط التي تشكله، المستهلك ودرجة وفائه للعلامة التجارية، الجودة وخبرة فريق الإبداع،... الخ.

وتعتبر العوامل الغير ملموسة أساس الميزة التنافسية، فلم تعد الميزة التكنولوجية هي ذلك الأساس. حيث أن الانتشار الواسع للمعلومة ملاً بشكل سريع الفجوات التكنولوجية، فالיום يمكن لأي منظمة صغيرة أن تستخدم تكنولوجيا عالية.

إن الترصد التنافسي هو الوسيلة الفعالة التي تتمكن من قياس وتحليل العوامل الغير ملموسة التي يتمتع بها المنافسين، وهذا من خلال ترصدها للمعلومات التي تخص المنافسة وتحليلها واتخاذ القرارات التي تواجه بها المنافسة. وبهذا تتمكن من معرفة ما هي الفجوات التي يتركها المنافسون، ما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ما هي العوامل التي تقدم التفوق والتميز للمنظمة عن المنافسة بصفة عامة.

## 2. الترصد التجاري

يهتم الترصد التجاري بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة. كما أنه يهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

فالترصد التجاري يهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المنظمة وقدرتهم على توفير المواد الأولية. الشيء الذي يسمح بالقول أن المنظمة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين. وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.<sup>1</sup>

وعلى ضوء ما سبق ذكره يمكن تحديد مجال الترصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:<sup>2</sup>

### 1.2. الزبائن

إن هدف أي منظمة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها، واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب. غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المنظمة إلى توفر معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمنظمة عن طريق منتجاتها.

<sup>1</sup> هوارى معراج وناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2005، ص 162.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص ص 163، 162.

ولعل المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن، وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بهم بما يسمح لها باستنتاج سلوكياتهم.

## 2.2. المورد

إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المنظمة، طالما أنه يُؤمن للمنتج المادة الأولية. ولهذا فإن المنظمة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم،...). والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج بتوفير السلعة حسب الزبون وب نوعية جيدة. وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم،...

وإجمالاً فإنه في إطار الترصد التجاري تحتاج المنظمة إلى دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي على حد سواء. بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المنظمة، إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

### المطلب الثالث: أنواع أخرى من الترصد الإستراتيجي للمعلومات

رغم أن الترصد التكنولوجي والتنافسي يمثلان أهم أنواع الترصد الإستراتيجي للمعلومات وأكثرها انتشاراً، إلا أن وجود باقي الأنواع الأخرى تعتبر مكملة ومدعمة للقرارات الإستراتيجية النهائية. ومن الأنواع الأخرى للترصد الإستراتيجي للمعلومات يمكن ذكر:

#### 1. الترصد الاجتماعي

ويعني الترصد الاجتماعي " إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تُعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالحيث ".

فالترصد الاجتماعي يتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، ومنها:<sup>1</sup>

- تطور النمو الديمغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- التجمعات السكانية، أي النزوح نحو مناطق معينة؛
- التغيير في الموضة.

<sup>1</sup> هواري معراج وناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2005، ص 166.



فكل هذه العوامل وعوامل أخرى تؤثر مباشرة على نشاط المنظمة. ولذا يجب أن تأخذ المنظمة في الحسبان كل هذه العوامل التي قد تعيق عملها الاقتصادي. حيث أن المنظمة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني وتوزيعه الجغرافي، حتى تحدد نقاط البيع وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك، فمثلا في شهر رمضان المبارك يكثر الطلب على بعض المواد الغذائية، ولهذا فالمنظمة عليها توفير هذه المواد بكميات أكبر. إلى جانب هذا تعتبر الموضة من العناصر الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة وهي شيء مرئي في الحياة اليومية للأفراد. وتعني الموضة بالنسبة للفرد ظهور الحاجة (الرغبة) إلى الجديد. ويوجد في المجتمعات المتقدمة الكثير من المنظمات التي تقدم المنتجات والخدمات بالاعتماد على عنصر الموضة خاصة من جانب اللباس. التجمعات السكانية تشكل هي الأخرى أحد المجالات التي يجب أن تراقبها المنظمة. فنزوح الأفراد المستمر نحو منطقة سكنية نائية من شأنه خلال فترة زمنية قصيرة أن يجعلها منطقة هامة وإستراتيجية بالنسبة للمنظمة الصناعية. إذا على المنظمة متابعة عمليات ظهور المناطق السكنية الجديدة والقيام بالتوقعات المستقبلية واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، كالعامل على فتح فرع للمنظمة بالمنطقة أو مد قنوات التوزيع،... الخ.

ويبقى الحديث عن مصادر المعلومات بالنسبة للترصد الاجتماعي وهي متعددة. فالمنظمة التي معظم زبائنها أعمارهم أقل من ثلاثين سنة تحاول الحصول على رغباتهم وتطلعاتهم من خلال وضع مترصد في الأماكن التي يرتادها الشباب كالنوادي، منشورات مراكز الإحصاء السكاني، المجالات الدورية التي تعتبر مصادر هامة لتوفير المعلومات عن التغيرات الاجتماعية.

وإجمالاً فإن المعلومات التي ترصدها عملية الترخد الاجتماعي هي متعددة ومعقدة، ولا بد أن يكون هناك استطلاع دائم ومتواصل من أجل التعرف على التغيرات الممكنة حتى تتمكن المنظمة من الظهور دائما في الوقت المناسب وفي المكان الملائم، وتقدم المنتجات التي توافق الأذواق، دون أن تفقد زبائنها.

## 2. الترخد على الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية. وقد ركزت النظرية السلوكية على أهمية تحليل عوامل التحفيز لدى الأفراد، واستعانت على ذلك بمبادئ وأسس علم النفس. وقد عبر " هيربرت سيمون H. Simon" على ذلك بمفهوم الرشد المحدود، حيث أن أي كل شخص تحكمه عدة عوامل تؤثر في أدائه وسلوكاته. والمنظمة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها. لهذا فإن المنظمة لا بد لها من أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة. ومن جهة أخرى فإن المنظمة بحاجة إلى

رصد كل أساليب التدريب والتحفيز الجديدة وأساليب العمل داخل الجماعة، والتي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على المنظمة ككل.<sup>1</sup>

### 3. ترصد قانوني

يسمح الترصد القانوني أو التشريعي بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من الترصد مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة وقوانين العولمة.

إن الترصد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمنظمة من تكوين ردة الفعل، التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين أو التشريعات الجديدة.<sup>2</sup>

إذن يمكن تشبيه المنظمة بالطائرة أو السفينة الحربية، والترصد الإستراتيجي للمعلومات هو جهاز الرادار المكون من مجموعة مختلفة من الرادارات والتي تستهدف مجالات مختلفة، تُقَدِّم في الأخير المعلومات المفيدة التي تمكنها من تكوين نظرة عامة لما يحدث حولها، وبهذا تتفادى الهجمات المفاجئة وتصيب أهدافها بدقة. فالترصد التكنولوجي أو التنافسي أو التجاري أو أي نوع آخر من أنواع الترصد تلتقي جميعها لتكون الترصد الإستراتيجي للمعلومات، هذا الأخير يضع المنظمة في حالة معرفة بكافة التحولات الخارجية، وهو ما يعطي للقرارات الإستراتيجية فعالية أكثر وبالتالي صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير وتحقيق المرونة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Marie-christine CHALUS-SAUVANNET, Op.cit, 2000, p71.

<sup>2</sup> <http://www.zeknowledge.com> تاريخ الاطلاع : 2014/04/15

## المبحث الثالث: مراحل الترخد الإستراتيجي للمعلومات

الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تُكوّن المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات.

ويمكن توضيح أن سياق الترخد الإستراتيجي للمعلومات مكون من إجراءات فرعية، حيث أن نجاح كل فرع من هذه الفروع أو المراحل هو شرط أساسي لنجاح الترخد الإستراتيجي للمعلومات ككل.

مع الإشارة إلى أن هذا النموذج الذي يضم مراحل الترخد الإستراتيجي للمعلومات هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور " هيمبرت ليسكا Humbert LESCA ". وهناك نماذج أخرى من باحثين آخرين تختلف مع هذا النموذج في بعض التفاصيل ولكنها تتفق معه في شكلها العام.

### المطلب الأول: البحث عن المعلومات

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية الترخد الإستراتيجي للمعلومات، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك. ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من:

- الاستهداف؛

- تعقب وجمع المعلومات.

#### 1. الاستهداف

يقصد باستهداف الترخد الإستراتيجي للمعلومات العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت الترخد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمنظمة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر للترخد الإستراتيجي للمعلومات من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض الجهود. وهو شرط لكفاءة الترخد الإستراتيجي للمعلومات.

تحديد الهدف لا يمكن أن يتغير بشكل دائم، حيث أنه يهدف إلى الإجابة عن السؤال: ماذا يجب معرفته في المحيط (الخارجي والداخلي) للمنظمة، في فترة معينة؟، أو بشكل آخر، ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإرادية للوصول إلى المعلومة؟.

الاستهداف هي عملية غير متكررة بشكل كبير، مثلاً مرة في السنة، وهذه العملية هي من اختصاص الإدارة العامة، وتنبثق من إستراتيجية المنظمة.<sup>1</sup>

تتم عملية الاستهداف للمرة الأولى بشكل بديهي، لكن يمكن أن يحدث لها تعديلات تُكَيِّفُهَا على حسب الحالة وعلى حسب ترجمة المعلومات المحصل عليها. من هنا يمكن استنتاج وجود حلقة تغذية عكسية تربط المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحديد الاستهداف وعملية تعديل الاستهداف نتيجة للمعلومات المستقاة من أرض الواقع.

### 1.1.1 عملية الاستهداف

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف الترصّد الإستراتيجي للمعلومات. والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المنظمة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق الترصّد الإستراتيجي للمعلومات. هذه البطاقة (أو كما تسمى بالرسم الخرائطي cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمدخل الثاني عليه المواضيع (المجالات Thèmes). كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضاً إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتمسها المنظمة.

ويمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع (المجالات Thèmes) كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.1.1.1 المتعاملين (الأعوان Acteurs)

يقصد بـ " المتعامل "، أي شخص (طبيعي أو معنوي) تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير مستقبلي (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر. ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن " المتعامل ": مثلاً ابتكار منتج جديد أو أسلوب جديد.

أو بعبارة أخرى، يتم استهداف " المتعامل " إذا كانت المنظمة تتوقع أن يُؤلِّد تغييرات في بيئتها وأن هذه التغييرات يمكن أن يكون لها عواقب ذات وزن بالنسبة للمنظمة. وهذا يعني الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وأيضاً المتعاملين المحتملين، لأن " المتعامل " المحتمل يمكن أن يصبح بشكل سريع متعاملاً مؤثراً وذو أهمية.

" المتعامل " يتميز باسم وعنوان (بما فيه العنوان الإلكتروني). والاستهداف يكون ممكناً إلا إذا كان عدد المتعاملين المحتملين والحاليين قليل (أقل من مئة مثلاً). ومن أمثلة المتعاملين: الزبائن، المنافسين، الموردون، السلطات العامة،....

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2014/01/10 [http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/1\\_ciblagr.htm](http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/1_ciblagr.htm)

<sup>2</sup> تاريخ الاطلاع: 2014/04/13 <http://www.gfii.asso.fr>

## 2.1.1. المواضيع (المجالات) (Thèmes)

يشير "الموضوع" إلى نشاط "المتعامل"، أو بعض الخصائص المميزة له، والتي تهم المنظمة فيما يخص الترصد الإستراتيجي للمعلومات. بعبارة أخرى، هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المنظمة في قراراتها.

تعيين "موضوع" ما يفرض حشد الجهود لجمع المعلومات المتعلقة بـ "المتعامل" المعني.

ومن أمثلة "المواضيع": البحوث الجارية لأحد المختبرات، مشروع إطلاق منتج جديد في المستقبل، اقتراح تطوير وسائل النقل العمومي،... الخ.

ويمكن أن يكون لـ "متعامل" مستهدف عدة "مواضيع"، أو العكس، يكون نفس "الموضوع" يخص عدة "متعاملين".

وباعتبار الهدف هو نتيجة عملية الاستهداف فإنه يضم أيضا:

- قائمة تشير إلى أنواع المعلومات المراد البحث عنها (تعقبها)؛
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات؛
- قائمة مصادر المعلومات المراد البحث عنها.

تحتاج هذه الخطوة إلى جهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها. وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي هو المنشط لهذه العملية.

يتم مبدئيا تحديد الجدول الذي يضم "المتعاملين" و "المواضيع" الموافقة كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, p 65-72.

⊙ القائمتين يقصد بما قائمة المواضيع وقائمة المتعاملين.

جدول (10): نموذج الهدف (الجدول ذو المدخلين cartographie)

					المواضيع
					المتعاملين
		؟			
			؟		

Source: Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, p 99

هذا الجدول يكون في البداية عبارة عن مسودة، تضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تهتم فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي. ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين<sup>(\*)</sup>، والتوصل إلى تكوين الهدف، هذه العملية تتم عن طريق الفحص الذي يقوم به أعضاء فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي.

أولاً: تحضير الفحص (من طرف رئيس المشروع): كل من القائمتين ينتج عنها جدول بمدخلين، حيث أن الجدول الأول يوضع على هامشه قائمة أسماء "المتعاملين"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي؛ وفي الجدول الثاني يوضع على هامشه قائمة أسماء "المواضيع"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي.

ثانياً: القيام بعملية الفحص (من طرف أعضاء فريق الترصد الإستراتيجي للمعلومات المستقبلي)، حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء، كل عضو يمثل دور المراجع ويقوم بما يلي:

- بالنسبة للجدول الأول الذي يوضح قائمة "المتعاملين والأعضاء"، كل مراجع يكمل العمود الذي يُبرز إسمه، حيث يتفقد هامش المتعاملين، فإذا وجد أنه ينقص "متعامل" مثلاً فإنه يُضيفه.
  - يقوم بوضع علامة (X) على "المتعاملين" الذين يَحْضُونَ بِاهْتِمَامِهِ من خلال نشاطاته المتكررة.
  - يقوم بنفس الخطوات بالنسبة للجدول الثاني الذي يوضح قائمة "المواضيع والأعضاء".
- ثالثاً: يتم إعادة النسختين من الجداول بعد ملئها إلى رئيس المشروع (مشروع الترصد الإستراتيجي للمعلومات).

رابعاً: يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين كالآتي:

- الجدول الأول (الذي يمثل المهتمين بالمتعاملين)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصورا بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "متعامل".
  - الجدول الثاني (الذي يمثل المهتمين بالمواضيع)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصورا بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "موضوع".
- وبهذا الشكل يتم تحديد " المتعاملين والمواضيع " ذات الأهمية الكبرى، وبذلك يتم تحديد الهدف ، ثم بعد ذلك يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل " متعامل " وبكل " موضوع ".

## 2. تعقب وجمع معلومات الترصّد

التعقب هو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات. وهذا يتطلب بذل جهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، وحتى في بعض الأحيان تتم استشارتها. فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتعقب المعلومات يسمى "المتعقب" (أو المترصد)، ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالآتي:<sup>1</sup>

**المتعقبين المقيمين (المستقرين):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد،...).

**المتعقبين المتنقلين (في الميدان، المتجولون):** هؤلاء المتعقبين ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض، المخابر،... الخ. في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية).

والتعقب لا يمثل عمل مجرد ذاته، وإنما يضاف إلى العمل الأصلي للمتعقب، خاصة بالنسبة للمتعقبين المتنقلين. وفي هذه الحالة فإن المتعقب لا يملك تدريبا خاصا لهذا النشاط (عكس المتعقب المستقر، أو على الأقل في بعض الحالات).

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل)، لهذا فإن هذه الخطوة تعتبر حساسة وهي تفرض على المتعقب أن:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها لأجل الشخص المعني بها (تفادي تراكم المعلومات)؛

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2014/04/13 <http://www.gfii.asso.fr>

- تكييف شكل ولغة بطاقة الترصد، حسب الشخص المعني، (من أجل هذا، يجب معرفة كل المستعملين المحتملين، أو الأشخاص المعنيين بالمعلومة التي يتم رصدها)؛
  - إرسال المعلومات الخام أو المفسرة (إذا كانت مفسرة، كيف ومع من يتم إرسالها؟، وهنا يأتي دور المنشط لعملية الترصد لتوضيح ذلك)؛
  - تحويل المعلومة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب.
- يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكتبي يعتمد على كلمات مفتاحية، بل يجب أن يتوفر في المتعقب القدرة الإدراكية لتحسس المعلومات. فعملية التعقب ليست واضحة ولا سهلة، فهي تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج مجهودات إرادية (طوعية) من قبل المتعقب، كما تحتاج إلى تحفيز من المسؤولين.

## 1.2. اختيار المتعقبين<sup>1</sup>

اختيار المتعقبين من بين أفراد المنظمة يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من المعايير. فاختيار المتعقبين هو أمر بالغ الأهمية. ومن بين المعايير التي يمكن اعتمادها ما يأتي:

**معييار الهدف:** نقطة البداية لعملية الاختيار تتعلق بهدف الترصد الإستراتيجي للمعلومات، أي محاولة الإجابة عن السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين والمواضيع؟).

**معييار مصادر المعلومات:** وهو محاولة الإجابة عن السؤال: من هو على اتصال دائم وبشكل طبيعي مع مصدر ما، وفقا لأنشطته المعتادة؟.

**معييار الشخصية:** ما هو الأسلوب الإدراكي للشخص، وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟.

**معييار الدافع:** لاختيار المتعقب يجب أن يُظهر اهتمامه لهذه المهمة.

**معييار روح الفريق:** لكي يتم اختيار متعقب، يجب أن يتمتع بروح الفريق، ويكون جزء من شبكة المتعقبين الذين لهم مركز اهتمام مشترك (المتعاملين والمواضيع).

## 2.2. تكوين المتعقبين

تعتبر مهام المتعقب صعبة، حيث أن المتعقب يجد نفسه في أوضاع مختلفة وتفرض عليه التعامل معها بحذر وذكاء، لهذا فإنه يجب عليه أن يمتلك المعارف الآتية:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة؛
- الانتباه إلى وجود معلومات من نوع الإشارات الضعيفة؛
- اختيار المعلومة (اعتمادا على ذكائه الخاص)؛

<sup>1</sup> Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, pp 102-103.



- اكتشاف مصادر معلومات جديدة؛
  - تمرير (صعود) المعلومات المرصودة؛
  - تجميع (ربط) المعلومة مع المعلومات المتوفرة سابقاً؛
  - التفاعل مع المتعقبين الآخرين لأجل تكوين ذكاء جماعي.
- إذن يجب على المتعقبين التكوين من أجل ممارسة مهامهم بالشكل المطلوب، وهذا التكوين هو موجه بشكل أكبر إلى المتعقبين الميدانيين.

ويمكن توضيح أهم مراحل تكوين المتعقبين وما يجب عليهم معرفته كما يلي:

- التكوين على استعمال بطاقة الرصد (fiche de captage)؛
- التدريب على الانتباه، على الفهم، توسيع مجال الرؤية؛
- التدريب على سلوك الفضول والاستجواب؛
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة، التحول باتجاه الذكاء الجماعي؛
- التدريب على استعمال المعلومة (لأي عمل يمكن أن تفيد هذه المعلومة؟ لمن غيري؟)؛
- التدريب على اكتشاف خاصية التوقع (الاستباق) للمعلومة.

### 3.2. مخرجات عملية التعقب

تتمثل مخرجات عملية التعقب في الجداول الآتية:

- جدول يشير إلى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف والفاكس، المكان المتواجد فيه)؛
  - بطاقة الرصد (fiche de captage) (بالنسبة للمتعبين الميدانيين أو المتنقلين)؛
  - بطاقة قراءة (fiche de lecture) (بالنسبة للمتعبين المقيمين)؛
  - جدول يشير إلى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها.
- يمكن توضيح نموذج لبطاقة الرصد وبطاقة القراءة فارغتين كما يلي:

## الشكل (36): نموذج لبطاقة القراءة (fiche de lecture)

1. المتعقب (الملتقط)	2. الكاتب وتاريخ النشر
<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. المصدر (مرجع موحد وكامل)	
<input type="text"/>	
4. استخلاص المعلومة (باللغة الأصلية متبوعة بالترجمة) + رقم صفحة المصدر	
<input type="text"/>	
5. ربط الموضوع (أنظر القائمة المقدمة)	6. نوع الاستخلاص (أنظر التصنيف المقدم)
<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. تعليق شخصي أو الشخص المراد إبلاغه.	
<input type="text"/>	
8. الاستعمال الممكن لهذه المعلومة المستخلصة: لمن...؟	
<input type="text"/>	
9. الكلمات المفتاحية (أنظر القائمة المنصوص عليها، إذا لزم الأمر)	
<input type="text"/>	
10. قائمة المراجع: المراجع التي وجدتها موجودة في قائمة مراجع الكاتب	
<input type="text"/>	
11. مكان التخزين، حيث يمكنكم الحصول على الوثيقة الكاملة	
<input type="text"/>	

Source : Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 97.

الشكل (37): نموذج بطاقة الرصد (fiche de captage).

المتعقب	تاريخ الرصد
المصدر	طبيعة المعلومة
المتعامل	الموضوع

المعلومة تشير إلى:

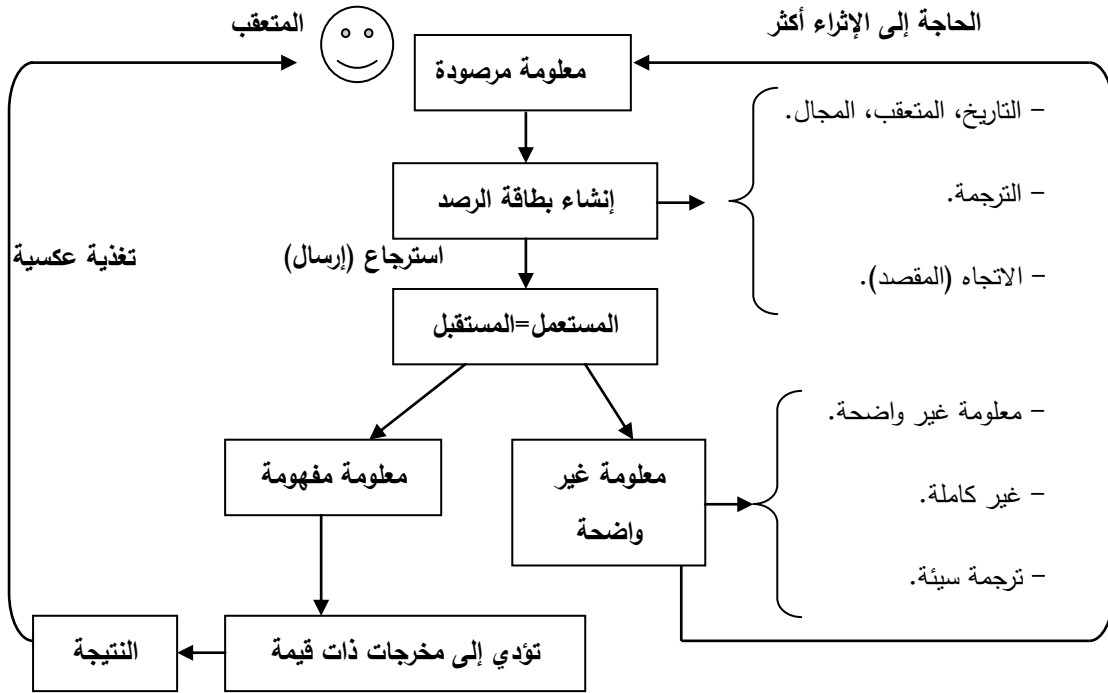
تعليق، تجميع أفكار، تذبذب، اقتراح لاستعمال،....

من يُنبئه؟

Source : Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, p 96.

ويمكن توضيح عمل المتعقب من خلال الشكل الآتي:

الشكل (38): عمل المتعقب والتغذية العكسية الملازمة.



Source : Salima KRIAA-MEDHAFFER, *Op.cit*, 2006.,p 51

## المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات

قد يعتقد البعض أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات يكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها. فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة،... الخ، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار. وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات، انتقاء المعلومات، المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

1. صعود المعلومات<sup>1</sup>

وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات من المتعقبين إلى الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتخزينها (غالبا ما يكون منشط الترصد الإستراتيجي للمعلومات) أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات.

وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، وبدون تردد أو تعقيد للمهمة، من أجل تفادي ضياع الوقت؛
  - توفر الوسائل والمعدات المناسبة لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الاستعمال أو الاستخدام.
- وغالبا ما تواجه هذه العملية بعض المشاكل مثل: إمكانية إرسال المعلومات من طرف المتعقب بشكل جانبي إلى متعقب آخر. أو عدم الانسجام نتيجة شعور المتعقب بالإهانة من جراء تجريدهم من معلوماتهم بشكل بيروقراطي بسبب التسلسل الهرمي.

## 2. انتقاء المعلومات

قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المراد. كما أن الوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة. لهذا فإن عملية انتقاء المعلومات تهدف إلى تقييم وغرلة هذا الكم من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع والتي من المحتمل أن تم أعضاء الترصد الإستراتيجي للمعلومات، بمعنى الحكم على مصداقية ومنفعة المعلومة نفسها وكذا مصدرها.

هذه الخطوة تعتبر حساسة جدا. لأنه من جهة فإن غياب عملية الانتقاء يؤدي إلى غزارة المعلومات وبالتالي خنق عملية الترصد الإستراتيجي للمعلومات، ومن جهة أخرى فإن الانتقاء الصارم بشكل كبير (يتجاوز الحد) قد يؤدي إلى إفراغ معلومات الترصد الإستراتيجي للمعلومات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع: 2014/04/13 <http://www.gfii.asso.fr>

من أجل القيام بعملية الانتقاء فإن هذا يتطلب احترام معيارين أساسيين هما:<sup>2</sup>

## 1.2. طابع الاستباقية (التوقع) للمعلومة

تكون المعلومة إستباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، في حين أن هذا الحدث لا يزال في بدايته (أو حتى أنه لم يبدأ بعد) عند اكتشاف المعلومة.

ترجمة المعلومة يتركز في نفس الوقت على:

- العناصر المكونة للمعلومة في حد ذاتها (بعض الكلمات، أو غياب بعض الكلمات).
  - معارف الشخص (أو مجموعة الأشخاص) الذي يترجم المعلومة.
- يمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومات الإستباقية: المعلومات المحتملة وإشارات الإنذار المبكرة.

**1.1.2. المعلومات المحتملة:** وهي المعلومات التي تعطي تَرْجُمَتَهَا استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة ونقاط الضعف مثلا) بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس، من المهم الاستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته الحالية أو الممكنة، قدراته الابتكارية، شركاؤه،... الخ.

**2.1.2. إشارات الإنذار المبكرة:** وقد تم شرحها سابقا، وهي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المنظمة. يمكن أن تخص تظاهرة ما، إعلان أو تحرك لمتعامل،... الخ، والتي تُبرز مؤشرات عن النوايا، الدوافع، أو الوضع الداخلي.

## 2.2. طابع العلاقة بمعلومة الترصد الإستراتيجي للمعلومات

طابع العلاقة بمعلومة الترصد الإستراتيجي للمعلومات يعني مدى العلاقة (أو الصلة) للمعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص الترصد الإستراتيجي للمعلومات، أي هل هي من هذا النوع أم لا؟. وبمعنى آخر ما مدى منفعتها الحالية أو الممكنة لمتخذي القرار. ويمكن تقييمها على أساس درجة الانتماء (أو الارتباط) بالمتعامل المستهدف و/أو الموضوع المستهدف.

<sup>1</sup> Nicolas LESCA, construction du sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des singes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Ecole doctorat en science de gestion, France, 2002, p 15.

<sup>2</sup> Salima KRIAA-MEDHAFFER, Op.cit, 2006, p p 59 – 60.

يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني، ومشاركة جماعية. ويمكن القول أن عملية الانتقاء تمر بمرحلتين:

- الأولى عبارة عن انتقاء فردي: ويقوم به المعقبون في أثناء قيامهم بترصد المعلومات، وفي كثير من الأحيان ما يقوم به المتعقبون من تلقاء أنفسهم.

- الثانية عبارة عن انتقاء جماعي: بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

وفي الأخير يكون ناتج هذه العملية قائمة المعلومات المفيدة والتي لها علاقة بالهدف.

### 3. معالجة وتحليل المعلومات

من خلال هذه العملية تتمكن المنظمة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع. وتتمثل في تحويل المعلومات المجزئة والغير كاملة إلى شكل مُهيكل، مُعرّف ومعقول.

يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى " قوى محرّكة " وتقديم معلومات ذات طابع استباقي (أو توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة، فهي:<sup>1</sup>

- غير كاملة، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المنظمة (تمثل الخبرات المكتسبة)؛
  - معلومات غامضة، تحتاج إلى معرفة ما هو محتبئ خلف هذه المعلومات؛
  - النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر؛
  - معلومات مجزأة، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى، كي تعطي معنى؛
  - لكل شخص نظرة جزئية للأمور، لهذا فإن تكوين المعنى الجماعي يؤدي إلى رؤية أوسع وأكثر شمولاً.
- تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى بـ " تكوين المعنى جماعيا ". وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما أسماه الخبراء " قصر النظر الإداري ". كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات "ضمنية" خاصة.

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 96.

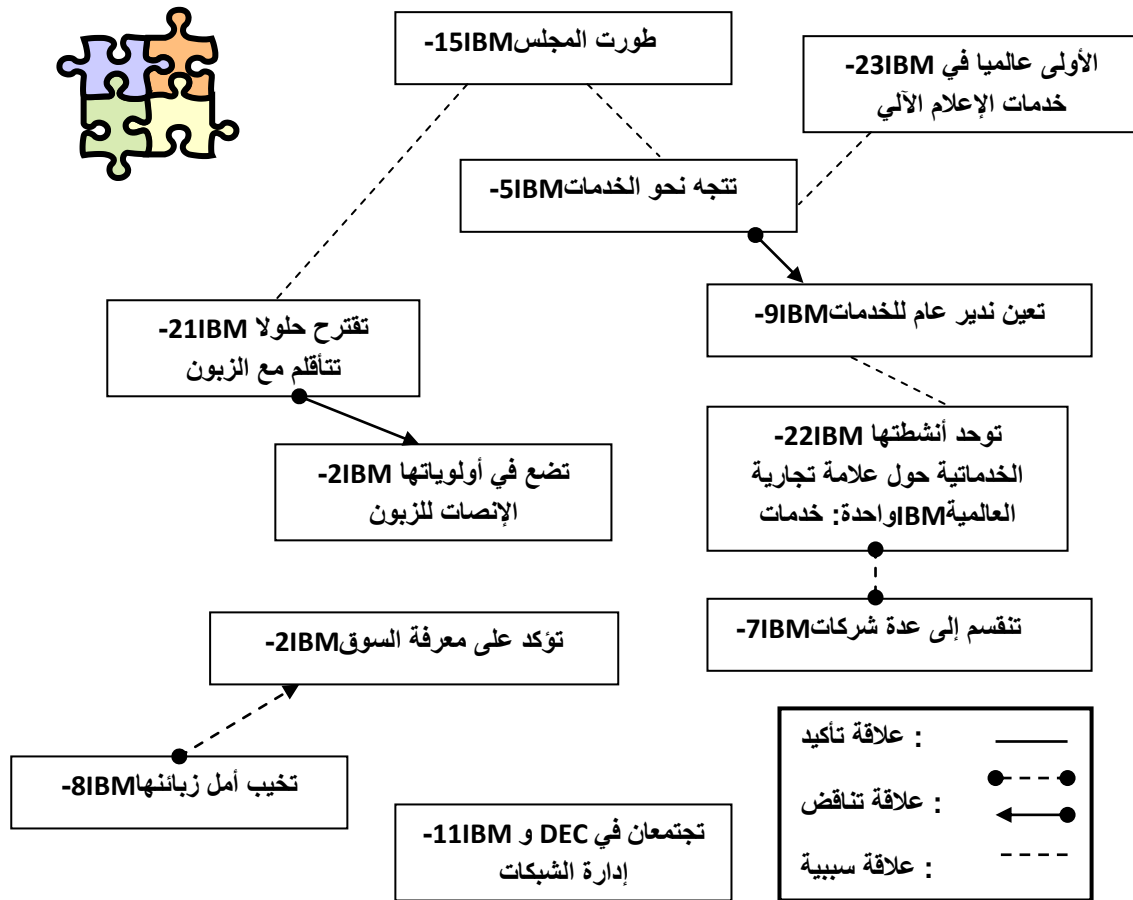
وتجدر الإشارة إلى أن معالجة معلومات الترصّد الإستراتيجي للمعلومات تختلف حسب نوع المعلومة، إذا كانت " إشارات الإنذار المبكرة " أو " المعلومات المحتملة".

ففي ما يخص " المعلومات المحتملة "، فإن المعالجة الممكنة تكون معروفة، فقبل كل شيء لا بد أن يتم تحديث (تحديد) هذه المعلومات بأكبر قدر ممكن. بعد ذلك، من الأفضل أن تقدم هذه المعلومات توضيحات ديناميكية لتغيّراتها عبر الزمن (على سبيل المثال على مدى السنوات الخمس الماضية). بهذا الشكل فإنه يمكن ملاحظة التغيرات الحاصلة على إمكانيات التعامل المستهدف واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة في هذا التحليل بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عمليات التقدير.

أما بالنسبة " لإشارات الإنذار المبكرة " والتي لها أهمية أكبر، فهي أكثر حساسية وتحتاج في تحليلها إلى أساليب وطرق مساعدة. وقبل الحديث عن استغلال " إشارات الإنذار المبكرة " من أجل تكوين معنى، فهذه المعلومات مجزأة، غير كاملة، غامضة، مبهمّة،... الخ. لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية، المبعثرة، إلى شكل مُهَيَّجَل ومنظم وذو دلالة؟. بعبارة أخرى كيف يمكن تكوين معنى وتفسير إشارات الإنذار المبكرة؟. يمكن الاستعانة بطريقة " الرقعة أو اللغز Puzzle " والتي طورها الفريق الذي يرأسه الأستاذ " هيمبرت ليسكا Humbert LESCA "، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من " لعبة الرقعة " والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذو دلالة.

الشكل الآتي يوضح مثال عن " الرقعة أو اللغز Puzzle " لشركة IBM:

## شكل (39): مثال عن " الرقعة أو اللغز " Puzzle "



Source: Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, p 80

الشكل السابق يوضح: القطع المستعملة في " الرقعة أو اللغز " Puzzle " (المعلومات مرقمة ومكتوبة داخل المستطيلات)، تموضع كل معلومة بالنسبة للأخرى، العلاقات أو الترابط بين بعض المعلومات (أسهم مرسومة بأشكال مختلفة لتوضيح ما تشير إليه)، ألوان مختلفة.

مجموع هذه " الرقعة أو اللغز " Puzzle " يوضح خطوة في التفكير الجماعي لفريق العمل، في فترة معينة. فريق العمل مكلف بصياغة معنى يجمع بين هذه " الرقعة أو اللغز " Puzzle " والقرارات الممكن إصدارها. القرارات تُتبع بعد ذلك بإجراءات عملية. في الأخير ينتج معنى مفيد لأجل تنفيذه.

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المنظمة (أو بعضهم) يُحتمل أنهم يجزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي، لكن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة بالخبرة). علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة. في هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان



وضياع هذه المعلومات وبالتالي عدم استعمالها. طريقة "الرقعة أو اللغز Puzzle" تساعد على إظهار هذه المعلومات وإبرازها، واستغلالها بشكل مثمر.

فريق العمل المكلف بعملية "تكوين المعنى جماعيا" يسمى بـ "لجنة استغلال المعلومات"، يقوم بفحص وترجمة المعلومات بشكل جماعي من أجل إيجاد معنى مفيد للعمل.

ويتكون هذا الفريق من (4) إلى (12) شخص، وهم كالاتي:

- مسؤولين في المنظمة لهم صلاحيات اتخاذ قرارات سريعة؛
  - منشط عملية الترصّد الإستراتيجي للمعلومات؛
  - متعقبين مدعويين لأن لديهم خبرة مفيدة؛
  - خبراء مدعويين بسبب معرفتهم بالمواضيع المراد معالجتها؛
  - الأشخاص اللذين لديهم دور مهم على مستوى المنظمة، إذا لزم الأمر.
- من خلال هذه الطريقة تتمكن المنظمة من تفسير وترجمة المعلومات المجمعة، وهذا بمساهمة ومشاركة الجميع.

#### 4. تخزين المعلومات<sup>1</sup>

عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل الترصّد الإستراتيجي للمعلومات. فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية الترصّد. فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

كذلك يمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المنظمة يتطلب المحافظة عليه وتنميته باستمرار. من هذا المنطلق فعملية التخزين لا بد أن تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات في إطار ما يسمى "بأمن المعلومات".

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المنظمة، والتي تأخذ الأشكال الآتية:

- تخزين (ذاكرة) غير منظم، وهو في أذهان أفراد المنظمة؛
- تخزين (ذاكرة) رسمي، ولكنها مبعثرة في ملفات متناثرة وغير متسقة؛

<sup>1</sup> Humbert LESCA, *veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, DISTNB, Paris, France, 1997, p 12.

- تخزين (ذاكرة) في قواعد البيانات المشتركة والمتصلة فيما بينها وأيضاً في قواعد المعرفة.

ويأخذ التخزين أحد النموذجين، وهذا استناداً إلى نوع وخصائص المنظمة:

- إما تخزين مركزي، أي في مكان واحد؛

- أو تخزين موزع أو مقسم إلى عدة أماكن، حيث يكون هناك اتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

ويمكن القول أن لكل نموذج من هذه النماذج إيجابياته وسلبياته. وفي كل الأحوال يتطلب التخزين وضع خطة مسبقة لتصنيف المعلومات في قواعد البيانات، هذا التصنيف يكون على أساس استهداف الترصد الإستراتيجي للمعلومات، أي على أساس المتعاملين والمواضيع، حيث يُؤخذ المتعاملين والمواضيع ككلمات مفتاحية، ويتم بعد ذلك وضع تفاصيل النتائج في قائمة الكلمات المفتاحية، بحيث يجب أن تنطبق قائمة الكلمات المفتاحية على جميع المستخدمين للمعلومات المتعلقة بالترصد الإستراتيجي للمعلومات. ويتطور هذا المخطط بتطور استهداف الترصد الإستراتيجي للمعلومات.

### المطلب الثالث: استعمال المعلومات

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية الترصد الإستراتيجي للمعلومات، وكثيراً ما يعتقد البعض أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية الترصد الإستراتيجي للمعلومات أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمنظمة.

#### 1. نشر المعلومات<sup>1</sup>

نشر المعلومات هي العملية التي بموجبها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن المراحل السابقة، في متناول المستعملين المحتملين، وهم خاصة المسؤولين العمليين، من أجل اتخاذ القرارات التي من شأنها انتهاء الفرص التي قد تبديها هذه المعلومات أو تفادي الأخطار المحتملة التي قد تنذر بها المعلومات المتاحة. حيث تضمن هذه العملية وضع المعلومات الجيدة وفي الوقت الجيد (المناسب).

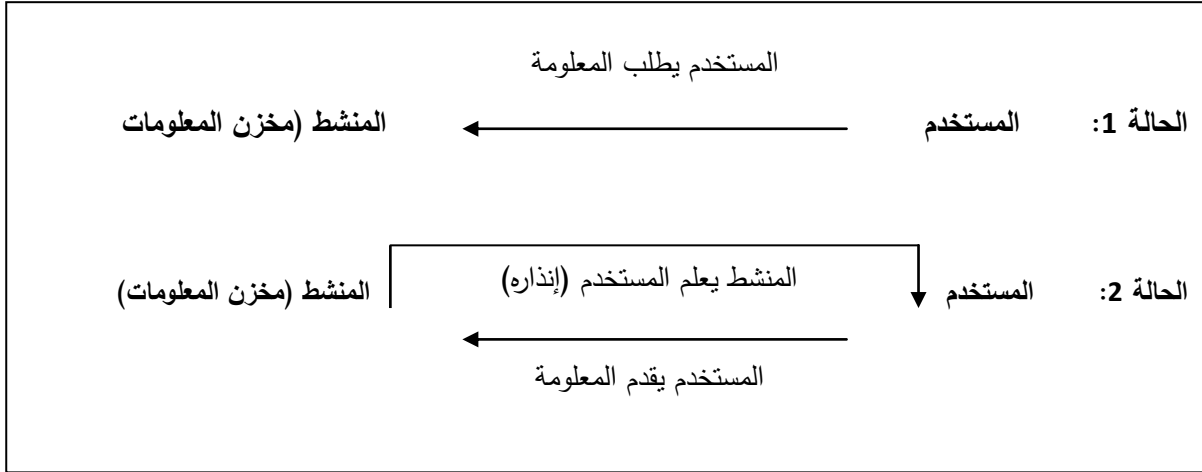
تنطلق عملية النشر من مكان تخزين المعلومات الجاهزة، أما نقطة الوصول فهي المكان الذي يتم فيه استخدام هذه المعلومات من قبل المستعملين المحتملين والذين يمكن تسميتهم بزبائن الترصد الإستراتيجي للمعلومات.

ويمكن تمييز نموذجين لنشر المعلومات والمعرفة كالاتي:

<sup>1</sup> Humbert LESCA, *Op.cit*, 1997, p 14.

أ- نموذج تنظيم النشر من المخزن؛ وهذا في حالة التخزين المركزي، وفيه يقوم المنشط بالاحتفاظ بالمعلومات، ولا يقوم بنشرها إلا لمن يتقدم بطلب استخدام المعلومات المتاحة، أو يقوم بِحَثِّ المستخدم إلى طلب المعلومات، ولكنه لا يقوم هو بتقديمها من تلقاء نفسه، بل ينتظر المستخدم أن يقدم الطلب.

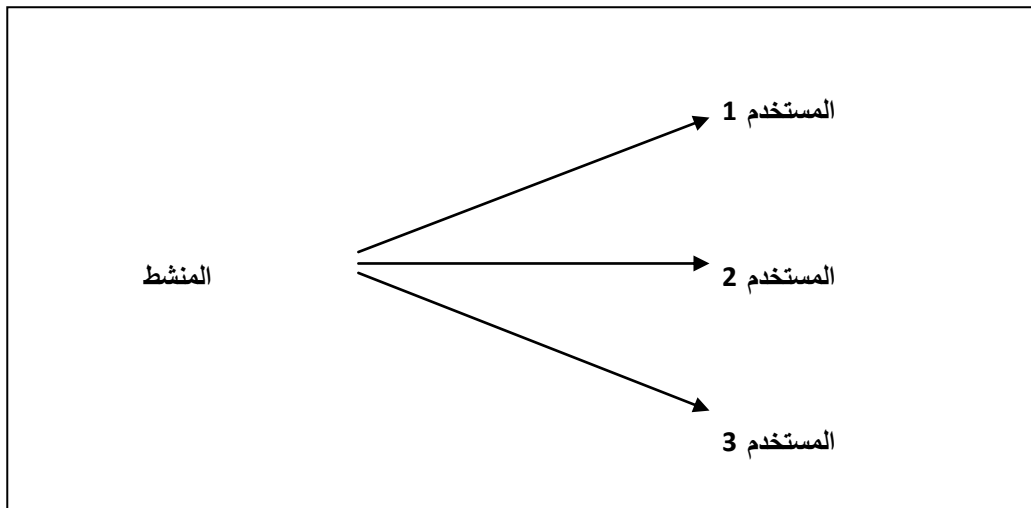
الشكل (40): نموذج تنظيم النشر من المخزن.



Source: Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 156

ب- نموذج تدفق المعلومات والمعارف؛ وهنا يكون المنشط هو السبّاق إلى نشر المعلومات باتجاه المستخدمين، وهذا النموذج يوافق حالة التخزين اللامركزي.

الشكل (41): نموذج تدفق المعلومات والمعارف.



Source: Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 157

## 2. تنشيط الترصد الإستراتيجي للمعلومات

منشط الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو الشخص المسؤول عن سياق وسيورة الترصد الإستراتيجي للمعلومات وعن تنشيطها.

وفي الواقع من دون مسؤول رسمي ومحدد بوضوح، فإن عملية أو سياق الترصد الإستراتيجي للمعلومات لا يكون لها الحظ بان تعمل وتستمر لفترة طويلة.

وحسب النموذج التنظيمي للمنظمة، فإنه يمكن أن يعهد تنشيط الترصد الإستراتيجي للمعلومات إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، وتظهر الحالة الثانية عندما يكون تخزين المعلومات موزع على عدة خبراء.

مهمة المنشط هي قبل كل شيء علاقاتية واتصالية، تتطلب شخصا ذو حوافر ودوافع تجعله يندفع إلى المستخدمين النهائيين وحشهم إذا لزم الأمر. لكن هذا الشخص يجب أن يكون لديه صفات التنظيم والانضباط والتفاهم مع الآخرين وكذا الصرامة.<sup>1</sup>

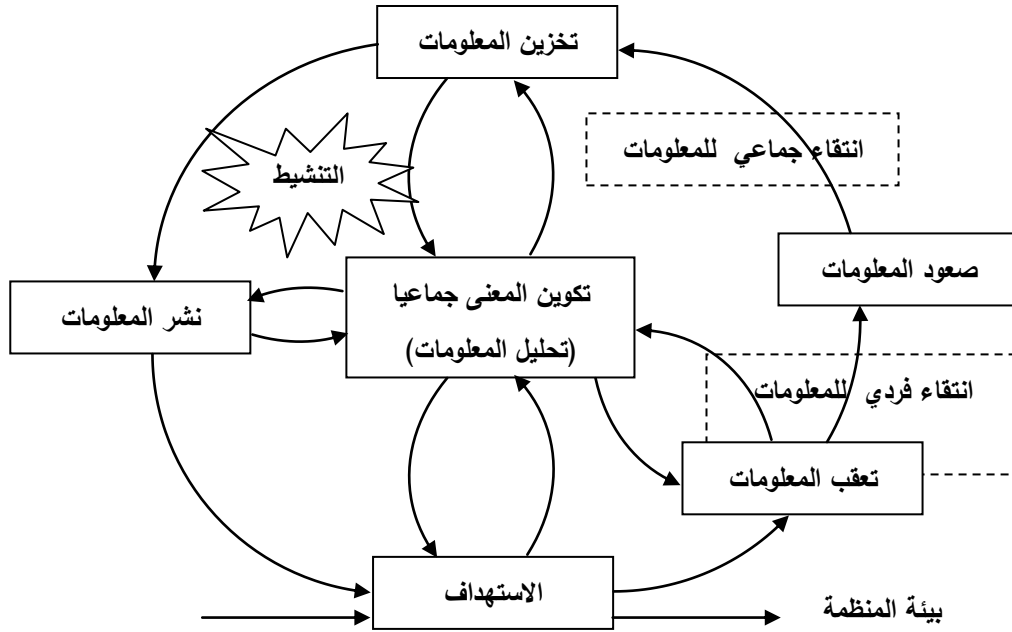
ويتمثل دور المنشط خاصة في:<sup>2</sup>

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وخاصة المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم؛
  - تنسيق مهامهم المتعلقة بالترصد الإستراتيجي للمعلومات وتفكيرهم بطريقة تجعل من الممكن إظهار معاني وترجمة للمعلومات؛
  - ضمان أن لا تَبَقَّ المعلومات مُحَجَّرَة في رؤوس الأفراد وفي خزانات المنظمة؛
  - دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام الترصد الإستراتيجي للمعلومات؛
  - اقتراح مصادر جديدة ممكنة للمعلومات؛
  - ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المنظمة؛
  - إحياء وتطوير جهاز الترصد الإستراتيجي للمعلومات.
- ويمكن إجمال جميع مراحل الترصد الإستراتيجي للمعلومات في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> [http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/8\\_animation.htm](http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/8_animation.htm) 2014/01/10 تاريخ الاطلاع:

<sup>2</sup> Humbert LESCA, *Op.cit*, 1997, p 15.

الشكل (42): مراحل الترصد الإستراتيجي للمعلومات.



Source: Humbert LESCA, *Op.cit*, 2003, p 28

ما يمكن ملاحظته في هذا الشكل هو الأسهل التي تذهب ثم تعود في بعض المراحل، ويمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل، فالاستهداف يحتاج إلى مشاور الجميع من أجل الموافقة على الهدف، وهو نفس الشيء بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج إلى مزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى.

الملاحظة الثانية وهي أن مرحلة التحليل للمعلومات أو كما تسمى "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات.

الملاحظة الثالثة وهو أن عملية الترصد عبارة عن نظام معلومات مفتوح على البيئة.

الملاحظة الرابعة وهي أن عملية الترصد تمثل سيرورة مستمرة، ولا تنته باستخدام المعلومات المحللة من طرف المسؤولين.

## خلاصة الفصل الثالث

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات قد تم تحديثه في نفس الوقت. فهو قد تم بحكم ممارساته في المجالات الأخرى خاصة منها العسكرية، كما أن تطبيقه على مستوى المنظمات لم يكن ظاهراً للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم ونسبي، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلاً. وحديثاً لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل. وقد كانت اليابان أولى الدول التي استخدمت الترصد الإستراتيجي للمعلومات (الترصد الإستراتيجية)، ثم بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وأوروبا، وهذا على مستوى الشركات الكبرى خاصة.

ويرتبط مفهوم الترصد الإستراتيجي للمعلومات بشكل كبير بالإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فهي تعتبر وسيلة مساعدة للإدارة الإستراتيجية وجزءاً مهماً منها، كما أنها أحد المراحل والمكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.

ما يمكن أن يقدمه الترصد الإستراتيجي للمعلومات للمنظمة منافع كثيرة، على رأسها القدرة على المرونة الإستراتيجية في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها. هذه الأهمية تكسبها مكانة في هيكل المنظمة كوظيفة من وظائفها الأساسية.

ويعتبر نجاح واستمرارية الترصد الإستراتيجي للمعلومات في المنظمة مرهون بما توفره المنظمة من وسائل مادية بشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية وأهمها "الأنترنت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

من خلال هذا الفصل كذلك، يتوضح أن الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو مفهوم جامع لأشكال عديدة من الترصد. وبهذا فإن الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المنظمة، وهو ما يزيد من أهميته. ويفضل هذا الشمول فإن المنظمة تستطيع أن تحدد مكانتها بالنسبة إلى بيئتها، سواء بالنسبة للمنافسين، أو بالنسبة للتطور التكنولوجي، أو بالنسبة للزبائن والموردين، أو غيرهم من عناصر البيئة الخارجية أو حتى الداخلية، الأمر الذي يُمكنها من التقدم بخطوات مدروسة وثابتة.

فالترصد الإستراتيجي للمعلومات هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف الترصد الإستراتيجي للمعلومات. ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة. ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب

القرار في المنظمة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من آثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

## الفصل الرابع:

# دراسة حالة مؤسسة كوندور



## الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة "كوندور" الجزائرية

بعد التعرض لأهم المفاهيم النظرية للترصد الإستراتيجي للمعلومات وأهميته في تغذية التفكير الإستراتيجي وبالتالي تحقيق المرونة الإستراتيجية في بيئة متغيرة، مضطربة وغير مؤكدة، يأتي هذا الفصل الختامي لجسّ النبض وتحديد واقع الجزائر بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة من الترصد الإستراتيجي للمعلومات، وما مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع.

لهذا فإن هذا الفصل هو محاولة للإشارة إلى واقع الترصد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية في الجزائر مقارنة بالدول الرائدة في هذا المجال. وكذا محاولة معرفة واقع ممارسة الترصد الإستراتيجي للمعلومات في المؤسسة الجزائرية وأثر ذلك على عملية صياغة إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية.

ويعتبر قطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية من القطاعات التي تلقى رواجاً واهتماماً الزبون الجزائري، كما أنه يشهد تنافسية كبيرة، باعتبار تعدد المؤسسات الناشطة في هذا المجال. ومؤسسة "كوندور" من بين المؤسسات الجزائرية التي أخذ نجمها يشع في سماء المنافسة في هذا القطاع، وأصبحت تحتل لنفسها مكانة في السوق المحلية وتطمع كذلك للسوق الخارجية. لهذا السبب تم اختيار مؤسسة "كوندور" لتكون نموذجاً للدراسة الميدانية ومعرفة مدى ممارسة الترصد الإستراتيجي للمعلومات وأثر ذلك على الصياغة الإستراتيجية أو المرونة الإستراتيجية في مقابلة التغيير البيئي.

ولأجل تحديد واقع الترصد الإستراتيجي للمعلومات وأثر ذلك على الصياغة الإستراتيجية أو المرونة الإستراتيجية تم إسقاط ما جاء في الفصول النظرية في قالب استبيان يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى المؤسسة محل الدراسة، وتحليل النتائج على ضوء الإجابات الميَّجعة وذلك بإستخدام برنامج SPSS.

## المبحث الأول: موقع الجزائر بالنسبة للدول الكبرى في مجال الترخد الإستراتيجي للمعلومات

إن الحديث عن واقع الترخد الإستراتيجي للمعلومات في الجزائر لا بد وأن يُعَرَّج على واقعها في الدول الكبرى، باعتبارها المصدر الذي نشأ فيه هذا المفهوم. وبهدف المقارنة وتحديد مكانة واهتمام الجزائر بمفهوم الترخد الإستراتيجي للمعلومات في مقابل هذه الدول المتقدمة.

وبما أن الترخد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان ومتكاملان، فإنه يمكن الاستدلال عن واقع الترخد الإستراتيجي للمعلومات في الدول الكبرى من خلال الذكاء الاقتصادي.

وفي الآونة الأخيرة بدأ مفهوم الترخد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي يلقي بعض الاهتمام في الجزائر ويتردد صدهاء في المؤتمرات والملتقيات. وأصبح التغيير في البيئة الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية يستدعي تطبيق هذا المفهوم، خاصة في مجال الاتصالات الذي يشهد تطورا ملحوظا في الجزائر.

### المطلب الأول: الترخد الإستراتيجي للمعلومات في الدول الكبرى

في مواجهة المنافسة العالمية التي تصبح يوما بعد يوم أكثر حدة، تبحث الدول الصناعية الكبرى عن التحكم والاستفادة من المعلومات. كما أن حقيقة التسيير الإستراتيجي للمعلومة أصبح أحد المحركات الأساسية للأداء الإجمالي للمؤسسات والدول. إن حماية أو صيانة القدرة التنافسية الاقتصادية تُصَبِّح أكثر فأكثر الانشغال الكبير للعديد من الحكومات. فكل دولة تسعى لِتُمَارَس دوراً أساسياً في تعريف وتحديد التوجهات الإستراتيجية الكبيرة والأساسية لمؤسساتها، وفي نظام معلوماتها الوطني.

إن التحليل المقارن للذكاء الاقتصادي في الاقتصادات الأكثر تنافسية يوضح بأن أهم الدول الكبرى، منذ زمن طورت "نظام الذكاء الاقتصادي أو الترخد الإستراتيجي للمعلومات".

#### 1. اليابان

اليابان هي أول دولة صناعية التي عرفت بأن المعلومة هي المحرك الأساسي للتطور. ويعتبر اليابانيون هم قادة اليقظة التكنولوجية خاصة. ويرتكز الذكاء الاقتصادي أو الترخد الإستراتيجي للمعلومات في هذا البلد على تعاون (الدولة، المؤسسات، المواطن)، والتي قامت على طرق تقليدية لكنها فعالة.

"نحن نبحت عن المعرفة في العالم ككل من أجل تقوية أسس السلطة الإمبريالية"، هذه الجملة المأخوذة من دستور اليابان لسنة 1868 توضح مبدأ وأسس نظام المعلومات الياباني. هذا الانفتاح على "الخارج" هو بهدف الإثراء والتطوير "الداخلي". وحسب شهادة الخبراء، فإن أكثر من خمسة (5) ملايين ياباني يشكلون شبكة معلومات عالمية. وتُقيَّم النفقات المالية المخصصة للمعلومة من طرف الإدارة اليابانية بحوالي 10 إلى 12 مليار فرنك في السنة.

وبشكل عام الحصة من النفقات التي آلت إليها المعلومة العلمية والتقنية بحوالي 10 إلى 15 % من مجموع ميزانية البحث والتطوير.<sup>1</sup>

ويعتمد تصميم منتج ما في اليابان على المراحل الآتية:

- يقظة تكنولوجية وتجارية؛
- الاعتماد على تكنولوجية المؤسسات للبلد المعني (أو المستهدف)؛
- تحسين المنتج عن طريق الإبداع الياباني؛
- خلق أو تقديم منتج جديد؛
- بيع المنتج في الأسواق العالمية.

هذا المسعى باتجاه معرفة الخارج، هو تمهيد لإبداع منتج جديد، وفي المقابل هو تحسين عملية البحث ورفع مستوى البحوث الأساسية في اليابان. وقد أشار اليابانيون إلى أن الأسس النظرية للمنتجات المطورة من طرف مؤسساتهم توجد في الغرب.

لقد كَوَّنَ ترصد واستيعاب التكنولوجيا المطورة من طرف المنافسين الخارجيين إحدى الأسس المقيِّمة للصناعة اليابانية؛ هذه حقيقة ولكنها أيضا مبدأ. ومن القليل مشاهدة ابتكارات تكنولوجية إلى غاية 1980، فبعدها تداركت اليابان التأخر وبدأت بالاعتماد على إبداعاتها الداخلية والنابعة من أفكارها الخاصة.

### 1.1. مصادر معلومات اليابانيون

هي طرق تقليدية ولكنها فعالة، يمكن الإشارة إلى بعضها كالآتي:

- الإصدارات المنتظمة للمنشورات وبنوك المعلومات؛
- متابعة براءات الاختراع، فاليابانيون يشترون أضعاف ما يبيعون من براءات الاختراع؛
- متابعة المعارض والمشاركة في عدد من الملتقيات والمؤتمرات (اليابانيون يتابعون كل الكتيبات المقدمة من طرف المعارضين، أخذ الصور، أخذ الأفلام،...)
- المهام الصناعية (البعثات الصناعية)، وهي مُحصَّرة بشكل خاص، حيث أن أهداف المهمة والمرسلين محددة بدقة؛
- استخدام عدد من الباحثين أو الخبراء، عكس ما هو في أمريكا وأوروبا، حيث أنه من النادر ما تجد باحث أو خبير ياباني في صفوفهم.

<sup>1</sup> DANIEL ROUACH, *Op.cit*, 1996, p49.

2. الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>

منذ انتخاب الرئيس "بيل كلينتون Bill Clinton" أخذ يبحث من أجل تكوين قطب فيدرالي قوي وعملي حول المسائل الاقتصادية، حيث تتمحور هذه المسألة في ثلاثة لجان قانونية مهمة تتكفل بالأمن الوطني الاقتصادي والأعمال الداخلية، كل لجنة من هذه اللجان تتكون من أمناء دولة وفريق صغير من الموظفين يتم تسييرهم بمساعدة الرئيس، مهمة هذه اللجان هي تصعيد (تمرير) المعلومة عبر جميع قنوات الإدارة.

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي والاستخبارات، ورغم أنها غنية لكنها مُشْتتة وتعاني عجز في الفعالية الجماعية، عكس اليابانيين والألمان، اللذين يتميزون بالعمل الجماعي. وقد بدأ تطبيق "الذكاء التنافسي أو اليقظة التنافسية" منذ سنة 1950، وبشكل خاص في الشركات الكبرى، لكنه لم يعمل إلا في إطار المنافسة الشديدة حيث تتواجد مجموعات كبرى مثل "فورد Ford" و "جنرال موتورز General Motors".

وقد وضعت الإدارة الأمريكية في متناول المؤسسات ومختلف أنواع اليقظة التي تمارسها "نظام تخزين علمي وتكنولوجي". ومن بين هذه الأنظمة الرسمية يمكن الإشارة إلى "مصلحة المعلومة التقنية الوطنية National Technical Information" الذي يُسَيَّر ملايين المعطيات التقنية لفائدة الإدارات والمؤسسات، أيضا "مصلحة البحث الوطني National Research Service" التي تم إنشاؤها من طرف "أكاديمية العلوم ومعهد الطب" والتي تجمع الكثير من أعمال الآلاف من خبراء العالم على المستوى الجامعي والصناعي. هذه المصلحة تُعَدُّ أو تُحْصِي التحاليل والترصدات العلمية في كل المجالات.

في إطار أنظمة المعلومات أطلقت الولايات المتحدة الأمريكية برنامج فيدرالي كبير "المعلومة الوطنية القاعدية le National Information Infrastructure" ويهدف هذا المشروع إلى إنشاء شبكة تربط المواطنين الأمريكيين والمؤسسات والإدارات والجامعات والمخابر والحكومة. حيث أن هذا المشروع يأخذ اتجاهين، فهو لا يخص فقط تقوية قطاع المعلوماتية، لكن خاصة من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.

في الدول الأوروبية والآسيوية التركيز يكون على المدى الطويل، في حين أن الولايات المتحدة الأمريكية السعي نحو المعلومة يتمحور على المدى القصير (المسيرين الأمريكيين مهووسون بمنحنى المبيعات لكل ثلاثي من السنة).

ويمكن القول أن الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك سوق عالمي كبير من المحترفين في المعلومة التنافسية، لكن هذا السوق ينحصر في المؤسسات الكبيرة المكونة للاقتصاد الكلي الأمريكي.

<sup>1</sup> Marie-christine CHALUS - SAUVANNET, Op.cit, 2000, p79

3. ألمانيا<sup>1</sup>

يعتبر تطبيق الذكاء الاقتصادي مُتَجَدِّدٌ منذ زمن بعيد في تاريخ الألمان، هذا بحكم الروح الجماعية الموجودة في أصول الشعب الألماني. فمنذ القرن الثالث عشر كوَّنَ الألمان شبكة حقيقية من الأعمال التجارية وإدارة المعلومات الاقتصادية بين التجار والمؤتمنين التجاريين والممولين.

هذه الإرادة الجماعية أسست اليوم تنظيم تدفقات المعلومات التي تصب في قلب الإستراتيجية الألمانية، والتي تم تكوينها بفضل الثقة والتقدير المتبادل والمصلحة المشتركة واحترام الكلمة.

فالذكاء الاقتصادي في ألمانيا يقوم على أساس التعاون السياسي الثقافي، والتعاون الاقتصادي التكنولوجي، وذلك من أجل تكوين إستراتيجية حقيقية للتوقع في الأسواق العالمية.

4. بريطانيا<sup>2</sup>

تعتبر بريطانيا مهد الثورة الصناعية، ومنذ اختراع أول آلة نسيج كان للذكاء الاقتصادي أو التردد الإستراتيجي للمعلومات دورا فعالا في التحكم في الإبداع التقني، كذلك من أجل حماية آلة غزل القطن كي لا يتم تقليدها من قبل الأجانب. وكان للمعلومة أيضا دورا أساسيا فيما يخص الصراعات حول النفوذ في تسويق المنتجات البترولية.

بعد الحرب العالمية الثانية استخدمت شركات التأمين والمؤسسات المالية والبنوك الذكاء الاقتصادي أو التردد الإستراتيجي للمعلومات في تسيير نشاطها. وأنشأت بعض الشركات الكبرى مراكز متخصصة في الذكاء الاقتصادي. وفي الأخير فإن بريطانيا تمتلك سوق خاص للمعلومات يتميز بكبره وتطوره الدائم. هذه الاستمرارية التاريخية التدريجية أدت إلى إنشاء مصالح "الذكاء التسويقي" في المؤسسات، وذلك في أواخر الخمسينات. ويسمى "الذكاء التسويقي" في الثقافة البريطانية ب"الاستعلام الاقتصادي".

## 5. الصين

إن بروز الصين كقوة اقتصادية عظمى ساهمت في كسر الأحادية القطبية الاقتصادية وإعادة رسم الخارطة الاقتصادية العالمية وكذا تطلعها للريادة الاقتصادية في آفاق 2020 ليس وليد الصدفة، وإنما يعود بالإضافة إلى شساعة رقعتها الجغرافية وغناها الطبيعي والبشري، إلى طبيعة الثقافة الصينية وعلى العموم ثقافة المجتمعات الكنفوشيوسية التي تجمع بين سعيها للتقدم التكنولوجي ومحافظتها على ثقافتها الوطنية التي تشكل مرجعيتها، فالرجل الصيني الذي يتميز بتقديسه للعمل، الانضباط، الصرامة، نكران الذات، الوطنية الاقتصادية العالية. فإنه كذلك يعمل ضمن نسق متين من الروابط الاجتماعية التي تسمى (Guanxi)، هذه الروابط الاجتماعية بالإضافة إلى اللغة

<sup>1</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille strategique, colloque sur "Le management face à l'environnement socio-culturel" organisé par Le CEMADIMO (Centre d'Etudes des MARCHÉS et de la DISTRIBUTION au MOYEN-ORIENT), Faculté de Gestion et de Management de l'université Saint Joseph, France, 2004, p 10.

<sup>2</sup> Marie-christine CHALUS - SAUVANNET, Op.cit, 2000, p80

الصينية التي تتميز بالتعقيد نوعا ما ومحدودية انتشارها شكلت صمام أمان أمام أي تسرب للمعلومات أو حتى محاولة فهم الغز الصيني، فبهذا تكون منظمة الذكاء الاقتصادي الصيني كمضخة معلومات في اتجاه واحد (نحو الصين)، كما أن ما يميز الصين إلى جانب مقدرتها على انتزاع أسرار التكنولوجيات من الدول المتقدمة هو كذلك مقدرتها على تطويرها وتكييفها وإصباغها بصبغتها الخاصة، فالصين متيقنة بأن أذوبة التحويل التكنولوجي التي يتغنى بها الغرب ما هي إلا ضرب من الوهم، فهي ترى بأن التكنولوجية تكتسب ولا تعطى، لذا عملت على إقامة منظومة مصقولة للذكاء الاقتصادي تتميز بوحدة الإيحاء من حيث التنظير وحرية المبادرة في التطبيق.

إن من أهم المخططات والبرامج الرئيسية التي تضمنتها التوجيهات الخاصة والتي هي في الأساس منبثقة عن التوجيهات العامة بعد التعديل والتحسين نذكر:

#### أ. برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات المفتاحية :

لقد تم إطلاق هذا البرنامج منذ 1982، وهو برنامج شامل يغطي: الفلاحة، التكنولوجيات الدقيقة والتطوير الاجتماعي. تم إثراؤه عن طريق جعل كل من هذه المجالات الثلاث موضوع مخطط فرعي خاص.

#### ب. برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات الدقيقة (برنامج 863) :

سطر في مارس 1986 (وهذا سبب تسميته ببرنامج 863)، وهو غالبا ما كان مرتبط مع البرنامج السابق (برنامج البحث وتطوير التكنولوجيات المفتاحية)، إذ يعتبره البعض كتدعيم له. وضع هذا البرنامج حيز التطبيق فعليا في سنة 1987، الهدف منه السماح بإنجاز تقدم نوعي في عدة ميادين واعدة كالبيولوجيا، علم الفضاء، تكنولوجيات المعلومات، الليزر، التحكم الآلي، الطاقة والمواد الجديدة. إن الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج منحدره من الأهداف التي تضمنها القرار السالف الذكر.

ت. برنامج 973: أطلق في مارس 1997، وهو كذلك من البرامج الهامة للبحث القاعدي، ويبدو أن توجيهاته تنصب أساسا في مجالات العدسيات والكرستاليات، علم الجينات، علوم الخزيئات الدقيقة، علوم الدماغ، علم المستحضرات والكيمياء.

ج. برنامج Torch (الشعلة): وهو ناتج عن قرار مجلس الدولة في عام 1988 والهدف منه تسريع تطوير دمج التكنولوجيات الدقيقة في أساليب الصناعة. إن الخطوط التوجيهية لهذا البرنامج تتضمن تطوير تلك الموضوعة في 6 قرار ماي 1995، أين أفردت مكانة جد هامة للتحصيل الخارجي للمعلومات وعلى أساسه:

- يجب فتح قنوات داخلية وخارجية للمعلومات وإقامة شبكات للمعلومات؛

- فتح نوافذ على العالم الخارجي: وهي ثالث مهمة لمناطق التطوير الصناعي للتكنولوجيات العالية (ZDIHT)<sup>(1)</sup>، والتي لا يقل عددها اليوم عن 53 منطقة؛

<sup>1</sup>. ZDIHT : Zone de Développement Industriel des Hautes Technologies.

- الترسانة التنظيمية للبرنامج تتضمن: مصلحة للمعلومات والاستعلام ومصلحة للتطوير الدولي؛
- الأداة التطبيقية لهذا البرنامج تتمثل في المناطق السالفة الذكر (ZIDHT) والمراكز العملية التي أنشئت لهذا الغرض. إن هذه المناطق مختلفة عن كل أنواع المناطق ذات الصبغة الاقتصادية كمناطق التطوير الاقتصادي والتكنولوجي (ZDET)<sup>(1)</sup> وليدة التطور المتتابع للمناطق الأربعة (4) الأولى الاقتصادية الخاصة (ZES)<sup>(2)</sup>، إن دور الـ ZDET هو بصفة أساسية الإنتاج بينما الـ ZDIHT هو تطوير أقطاب امتياز قائمة على البحث وامتصاص التكنولوجيات الدقيقة الأجنبية لتكييفها مع المتطلبات الوطنية الصينية؛
- إن مشاريع هذا البرنامج تضم بصفة جزئية تلك الواردة في مشروع 863، فهي تقوم حول المواد الجديدة، التكنولوجيات البيولوجية، الإلكترونيك، تكنولوجيات المعلومات، الاندماج Opto-Mécano-Electronique، الطاقات الجديدة، التحكم في الطاقات العالية، اقتصاد الطاقة وحماية المحيط، وتجدر الإشارة أنه ضمن السبع (7) مشاريع الضخمة ثلاثة (3) منها تخص الطاقة.

د. المشاريع المركبة للبحث العلمي (MPRS)<sup>(3)</sup>: عددها 10 مشاريع، مضمنة في مخطط بناء القواعد وبنوك المعلومات، وهي مسيرة من طرف فرق من الباحثين من مختلف الشعب العلمية، وتمس مجالات ذات مستوى علمي جد عال نذكر منها على سبيل المثال: الإشعاعات المندمجة، التليسكوب المعتمد على تقنيات الألياف البصرية، مراقبة تحركات الطبقات الأرضية في الصين، المساهمة في برنامج الانشطار النووي (ITER) ومفاعل الجزيئات الثقيلة LANSZHOU.

## 6. فرنسا<sup>4</sup>

تاريخيا كان مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا معتمدا على النموذج الإنجليزي وهذا قبل الاعتراف بفعالية النموذج الياباني. وعلى عكس ما هو قائم في بريطانيا واليابان فإن البعد الثقافي والتاريخي للهندسة الإستراتيجية للمعلومة - والذي على أساسه تطور هذين النموذجين - فإن فرنسا قد أهملت هذا الجانب، وهو ما سبب لها الضعف في هذا المجال.

نقاط الضعف الفرنسية في هذا الجانب وردت في الاستنتاجات التي خلُصَ إليها تقرير مجموعة العمل التي يترأسها "هنري مارتر Henri Martre" في فبراير 1994، حيث فُسرَ هذا الضعف بسبب غياب سياسة وطنية منسجمة، والتي يمكن ترجمتها بنقص التنسيق والتجزئة المفرطة بين مختلف المتعاملين.

وخلال السنوات الأخيرة، بدأت فرنسا تأخذ بعين الاعتبار هذا التأخر في مجال الاستعلام الاقتصادي، وطورت هياكل الذكاء الاقتصادي والترصد الإستراتيجي للمعلومات، خاصة مع إعادة توجيه مختلف هياكل البحث والاستعلام. وفي هذا الإطار تم إضافة مرسوم يتعلق بإنشاء خلية من أجل التنافسية والأمن الاقتصادي. وفي هذا

<sup>1</sup> . ZDET : Zone de Développement Economique et Technologique.

<sup>2</sup> . ZES : Zones Economiques Spéciales.

<sup>3</sup> . MPRS : Méga-Projets de la Recherche Scientifique.

<sup>4</sup> Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, Op.cit., 2004, p 9.

المجال أيضا تهدف وكالة نشر المعلومة التكنولوجية إلى تعريف مواضيع اليقظة التكنولوجية والتنافسية في مختلف الإدارات، وتقدير المعطيات الاقتصادية.

وما يمكن استخلاصه أنه في فرنسا يعتبر الذكاء الاقتصادي والتزدد الإستراتيجي للمعلومات في طور النمو، ولكنها سائرة نحو البروز والظهور بشكل قوي.

ويمكن ملاحظة الاختلاف في المواقف المقابلة للمعلومة بين هذه الدول الكبرى من خلال الجدول الموالي، حيث يوضح التباين في الأنظمة الوطنية للذكاء الاقتصادي. لكن رغم هذا الاختلاف والتباين إلا أن الذكاء الاقتصادي والتزدد الإستراتيجي للمعلومات يلقي اهتماما بالغا في هذه الدول وذلك للأهمية الكبيرة التي تقدمها المعلومة خاصة في الوقت الحالي.

الجدول(11): مقارنة أنظمة الذكاء الاقتصادي في أهم الدول الكبرى.

الدولة	المتغيرات	فرنسا	أمريكا	ألمانيا	اليابان	بريطانيا
عامل التأسيس	الدولة، المجموعات (الفرق) الكبيرة	المجموعات الصناعية الكبيرة	البنوك، المؤسسات الصناعية، شركات التأمين	وزارة التجارة الخارجية والصناعة	شركات التأمين، المؤسسات المالية، البنوك	
الاعتماد على نظام جماعي؟	لا	لا	نعم	نعم	نعم	
الثقافة الوطنية للذكاء الاقتصادي	ضعيفة	متوسطة	متوسطة	قوية	متوسطة	
الثقافة الجماعية داخل المؤسسة	ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	قوية	متوسطة	
الثقافة الفردية داخل المؤسسة	متوسطة	قوية	قوية	ضعيفة	قوية	
التركيز والتعاون العملي للمتعاملين الوطنيين	متوسط	ضعيف	قوي	قوي	قوي	
السوق الخاصة بالمعلومة	متوسطة	قوية	قوية	قوية	قوية	
تحركات مصالح استعلامات الدولة في المجال الاقتصادي	متوسطة	قوية	قوية	ضعيفة	ضعيفة	
اللامساواة الاقتصادية	ضعيفة	متوسطة	ضعيفة	متوسطة	ضعيفة	

المصدر: Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, Op.cit, 2004, p 11



## المطلب الثاني: اهتمام الجزائر بالترصد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي

بالنظر إلى ما تم التطرق إليه في المطلب الأول يتوضح التباين والاختلاف بين الدول الكبرى فيما يخص فلسفتها بُحَاة الترصّد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي. حيث يظهر أن هناك دول تتمتع بتاريخ عريق في مجال اليقظة والذكاء الاقتصادي أمثال اليابان وألمانيا، في حين أن هناك بعض الدول مثل فرنسا فإن مفهوم الترصّد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي يعتبر حديثاً ولا يزال في طور النمو. من هنا يمكن التساؤل عن موقع الجزائر مقارنة بهذه الدول، وما مدى الاهتمام الذي توليه الجزائر لهذا المفهوم؟.

1. مؤشرات اهتمام الجزائر بالترصد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>

في هذا المجال يمكن الإشارة إلى بعض التظاهرات المحتشمة التي تمت في إطار الترصّد الإستراتيجي للمعلومات والذكاء الاقتصادي في الجزائر.

في 06 جوان 2004 قام مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني بالجزائر (CERIST) بتنظيم ملتقى حول " اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية"، حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام اليقظة ككل والتكنولوجيا على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.

في 18 جوان 2005 تم تنظيم ملتقى حول " الترصّد الإستراتيجي للمعلومات " بمشاركة اتصالات الجزائر ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، بهدف تحديد المجالات الرئيسية للبعد التنفيذي لجهاز الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، تحديد النقاط الحرجة التي يجب احترامها لإرساء نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات، تحديد الأدوات والإجراءات اللازمة لوضع وتنفيذ نظام الترصّد الإستراتيجي للمعلومات.

في 14 جوان 2008 تم تنظيم الملتقى الدولي حول حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي تحت رعاية رئيس الجمهورية. وقد شارك في هذا الملتقى أبرز ممثلو الشركات العمومية والخاصة بالجزائر، وقد أشاروا إلى الدور المنوط لهيئات السهر الاستراتيجي (الترصد الإستراتيجي للمعلومات) معتبرين إياها "محفزا أساسيا لإعادة تنظيمها وتوسيعها على المستوى الدولي".

في تدخلها خلال اليوم الثاني من أشغال الملتقى الدولي حول حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي، أكدت مديرة الإستراتيجية لدى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " السيدة " جميلة محمدي"، أن مفهوم السهر الاستراتيجي (الترصد الإستراتيجي للمعلومات) "يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي"، مضيفة أن جانب التكوين يشكل قاعدة أساسية في برنامج المتابعة الإستراتيجية المطبق في سونلغاز مع نهاية سنة 1990. وحسب السيدة

<sup>1</sup> كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009، ص ص 142-147

محمد بن الأعمال التي قام بها "المركز الاستراتيجي" الذي أنشئ في هذا الإطار سمح في مرحلة أولى "بتجنب الانعكاسات السلبية لمسار إعادة هيكلة سونلغاز الذي تم في نفس الفترة". وكان الأمر يتعلق آنذاك بإنشاء فروع ومديريات جديدة وفي هذا السياق سمحت الحلول التي قدمها السهر الاستراتيجي بتجاوز هذه المرحلة دون عراقيل أو مصاعب. كما ترى السيدة محمد بن أن آفاق تنمية إجراءات السهر الاستراتيجي تعتبر واعدة، بما أن جميع فروع ومديريات شركة سونلغاز ستزود ببيئات خاصة، مكلفة بمهمة جمع المعلومات الاقتصادية ودراساتها قصد السماح لأصحاب القرار بتوقع الإجراءات التي يتعين اتخاذها. وتؤكد السيدة محمد بن أنه يتم حالياً على جميع المستويات تنظيم أعمال تكوينية في مجال معالجة المعطيات الاقتصادية بشركة "سونلغاز".

ومن جهته أكد السيد "إسعد ربراب" صاحب مجمع الصناعة الغذائية الخاص "سيفيتال"، أن تطبيقات الذكاء الاقتصادي. الذي يعتبر السهر الاستراتيجي جزءاً منه. تبقى شرطاً أولياً لإدراج المؤسسة في منطق الشمولية". وعلاوة عن ذلك شدد على "عامل التهجم (المبادرة)" الذي يتعين على المتعاملين الاقتصاديين التحلي به من أجل اكتساب المزيد من الثقل لفائدة الشركة واقتصاد البلاد مع السهر على الشفافية المالية وهي عدد من العوامل التي تساهم حسب السيد ربراب في إرساء أسس الحكم الرشيد في المؤسسات.

وهناك "العديد من المؤسسات الجزائرية تمكنت من منافسة شركات أخرى على الصعيد الدولي" حسب السيد ربراب الذي أكد أن التجديد والتكوين وإدخال تكنولوجيات جديدة قادرة على ضمان توسع قوي في السوق الدولية.<sup>1</sup>

وأشار "إسعد ربراب" إلى أن الذكاء الاقتصادي يولد المزيد من الثروات ومناصب الشغل الدائمة مما يساهم في تطور البلد بأكمله. وقد أكد على هامش الملتقى أن "أية مؤسسة نجحت إلا وتكون قد اتخذت من الذكاء الاقتصادي مبدءاً لعملها". ولاحظ أن "عامّة الناس في عصرنا الحالي يتمتعون بالذكاء الاقتصادي دون أن يشعروا بذلك"، وأن "هذا المفهوم الجديد يسمح لبعض الدول بالتقدم أكثر من غيرها". وأوضح في تدخله أن "مجمعه قد وعي بأهمية هذا المفهوم الجديد منذ نشأته"، مؤكداً أن "سيفيتال" تتابع باستمرار ما يجري في السوق الدولية. وحسب المسؤول نفسه، فإن "كوننا نعتبر الموارد الإنسانية بمثابة ثروة حقيقية لأي شركة إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة وفي مشاريع ذات الفائدة الكبيرة، فإن ذلك في حد ذاته ذكاء اقتصادي". وأوضح كذلك أن هذا المفهوم الجديد يسمح للشركات بتحقيق "الاختيار الأحسن على المستوى اللوجستيكي، كما يفتح لها باب التطور والمنافسة على مستوى السوق الدولية"، مشيراً في السياق ذاته أن "الشركة التي لا تعمل بهذا المفهوم لا يمكن لها أن تتطور في عالم يتميز بمنافسة قوية".

<sup>1</sup> جريدة المساء، 18/06/2008 العدد 3463، ص 3.

وأوضح "عبد الحميد تمار" الوزير الجزائري السابق للصناعة وترقية الاستثمارات، أن بعث مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي سعيين على فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صنّاع القرار الحكوميين والخواص، على حد تعبيره. ويتساءل متابعون عما إذا كان لإنشاء المجلس الأنف الذكر أن يحرك ماكينة الاقتصاد المحلي الذي طالما عانى من شبحي الركود والتدهور رغم المخصصات الضخمة التي تُرصد له كل عام.

وقال تمار في ختام الملتقى الدولي حول "الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي"، أن الحكومة هناك استحدثت مديرية عامة للذكاء الاقتصادي وللدراسات الاقتصادية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلية ومؤدى المجلس المذكور. وأردف المسؤول الجزائري أن هذا الجهاز المقرر في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية.

ورأى الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمارات، أن الوضع الراهن على الصعيد الدولي والمنافسة التي يفرضها يدرجان "المؤسسات الجزائرية في وضع غير مسبوق يتطلب تغييرا جذريا للذهنيات والتصرفات"، لا سيما وأن "مؤسساتنا المعنية تتمثل أساسا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ولا يمكنها سوى اللجوء إلى الدولة مع عدم قدرتها على خلق مصالح متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات. واعتبر الوزير أن الإستراتيجية الصناعية شكلت أول محفز مؤسستي للذكاء الاقتصادي باعتباره سياسة عمومية موجهة لترقية التنمية الصناعية.

كما اعتبر "رشيد حراوية" وزير التعليم العالي السابق في الجزائر، أن الذكاء الاقتصادي بمثابة أداة لا غنى عنها للمؤسسات، لكونها تمكنها من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري. وأوضح حراوية أن هذه الأداة تسمح "باعتتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين".

وأبرز مشاركون في الملتقى الدراسي إياه أنه يمكن للجزائر أن تستفيد من تطبيقات مفهوم الذكاء الاقتصادي وتصبح بالتالي "عنصرا مؤثرا على الساحة الدولية" بالنظر إلى قدراتها الاقتصادية، بمنظار أستاذ الاقتصاد "كريستوف ستالا بودرون". ومن جهته، إعتبر "آلان جويبي" مسؤول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي، أن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة. و يهدف الذكاء الاقتصادي بحسب "آلان جويبي" إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة سيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

من جانبه، رأى "عبد الجبار لمنور" عميد جامعة التكوين المتواصل في الجزائر أن المعلومة الاقتصادية أضحت اليوم تشكل أساس جميع مهن المؤسسة، وتُعد برأيه الرابط الافتراضي الذي يصلها ببعضها. وأوضح أنه لم يعد

الوصول إلى المعلومة هو وحده الذي يشكل المسار الرئيسي للتنافسية، وإنما كذلك القدرة على فهمها وتحويلها وترجمتها واستعمالها. من جانبهم نادى مختصون بضرورة إنشاء خلايا للمراقبة الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات. ويستدعي إرساء هذه الخلايا، كما أكد مختصون في لائحة تَوَجَّحت سلسلة ورش حول الذكاء الاقتصادي، على تسطير برامج تحسيسية وتكوينية واسعة النطاق لفائدة عموم المتعاملين بغرض التوصل إلى إرساء إطار منفتح داخل المؤسسات. ويتفق هؤلاء على كون الذكاء الاقتصادي ليس "بمهمة التقنيين والمختصين فقط" ولكن يعني المؤسسات بحد ذاتها، ومن ثمَّ تظهر أهمية وضع خلايا للمراقبة الإستراتيجية التكنولوجية في إطار تنافسي وتجاري.

وأبرزَ ممثلو شركات جزائرية عامة وخاصة، أن الأدوار المنوطة بالهيئات تكمن فيما سمَّوه "السهر الاستراتيجي (الترصد الإستراتيجي للمعلومات)"، وقدرُوا أن الأخير هو "محفز أساسي لإعادة تنظيم وتوسيع المؤسسات المحلية على المستوى الدولي"، بهذا الصدد، أكدت "جميلة محمدي" مديرة الإستراتيجية لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، أن مفهوم السهر الاستراتيجي يتخذ مصدره من "الذكاء الاقتصادي"، لذا ألحت على اتخاذه كقاعدة رئيسة في مختلف خطط المتابعة الإستراتيجية لنشاط المجموعات الاقتصادية في الجزائر.

## 2. مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الاقتصادي:<sup>1</sup>

إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ قرارات، و لكن طريقة الاستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون استعمال المعلومات عامة كما يلي:

- ففي مرحلة جمع المعلومات، هناك غياب ديمقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة، هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية و الاجتماعية الموثوقة و المصدقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، فجمع المعلومة كما تقول يتم على مستوى مجمل المؤسسات، و لكن لا تتم في إطار رؤية عامة للذكاء الاقتصادي، و بالتالي يكون هناك ضياع نسبة مهمة في استغلال هذه المعلومة؛
- و في مرحلة المعالجة و التحليل للمعلومات المجمعَة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظرا لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات. وحسب "ألان جويبي" المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعَة بطريقة تدريجية؛
- أما في مرحلة استغلال المعلومة من أجل اتخاذ القرار فان تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعَة ضروري من أجل مؤسساتنا، أين يكون استغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع اتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة، ولكن بالمؤسسة الجزائرية استعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم و تنسيق، وهذا ما يؤدي إلى ضعف

<sup>1</sup> فيلالي أسماء، الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية، الواقع والجهودات، حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات SNVI، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص75

الوضعية الإستراتيجية. وفي سياق مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب أولاً الإشارة إلى أن هناك ثلاث أنواع من المؤسسات الجزائرية: هناك المؤسسة الوطنية، المؤسسة الكبيرة، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛ الشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة في وضع الذكاء الاقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنيها من خلال وضع نظام ذكاء اقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته و تطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الاهتمام فُرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس، فمسيرى المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الانعكاسات الناجمة عن وضع نظام يقظة إستراتيجية على نشاطات مؤسستهم.

ويمكن الإشارة إلى بعض النماذج عن المؤسسات الجزائرية في هذا المجال، حيث أنه في ماي 2005 تم إرساء خلية يقظة في مؤسسة الجزائر للاتصالات، بحيث تُقدم كشف إلكتروني لنتائج اليقظة كل أسبوع لجميع العاملين في المؤسسة يتم نشره في موقعها على شبكة الانترنت.

ولقد كانت عملية إرساء خلية التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة الجزائر للاتصالات نتيجة للملتقى الدولي الذي نظّمته مؤسسة الجزائر للاتصالات حول التردد الإستراتيجي للمعلومات، وهذا بحضور وزير البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السيد " بوجمعة هيشور"، حيث نَوّه بأهمية التردد الإستراتيجي للمعلومات في التعرض للخطر الذي يفرضه التغير السريع في الأسواق من خلال إسباق وتوقع الأحداث التي يمكن أن تقع. وفي كلمته قال الرئيس التنفيذي لاتصالات الجزائر "أن هذه الخلية هي نوع جديد من نشر أخبار التكنولوجيا في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكة الانترنت، من أجل تعزيز المواقع التنافسية للشركة ومساعدة أصحاب القرار على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات.

الخلية تتكون من ثلاثة موظفين : أمين مكتبة ، مهندس البحوث الميدانية أو العملية مكلف بتطوير خدمات اليقظة، والشخص المسؤول عن العلاقات الخارجية. هذا النشاط سوف يسمح عن طريق إتقاط المعلومات ذات الصلة و إيصالها إلى المسؤولين لاتخاذ القرارات التنموية المناسبة.

فريق اليقظة يتحصل على المعلومات من عدة مصادر (الصحافة الدولية، مواقع المنشورات العلمية الدولية، والاستقصاءات والدراسات، والندوات والمعارض...). وقد أظهرت الدراسات الاستقصائية أن الشركات الأكثر ابتكاراً أو التي لها صورة جيدة عن نوعية منتجاتها أو خدماتها، هي الشركات التي تمتلك مرحلة متقدمة في مجال اليقظة التكنولوجية. وتم تحديد سبعة مجالات لليقظة هي: التكنولوجية، تنافسية، التجارية، الاجتماعية، القانونية، الجغرافية والجيوسياسية.

الترصد الإستراتيجي للمعلومات أصبحت في الاقتصاد الراهن نشاط ضروري لكل المؤسسات، وعلى متخذي القرار تخصيص المزيد من الميزانيات والأساليب المناسبة من أجل تطويرها. ومع ذلك نَوَّه مستشار الجزائر للاتصالات إلى أن الأمر سيستغرق وقتا داخل الشركة للتغلب على المقاومة من بعض المديرين، والحصول على الفوائد التي يمكن استخلاصها من هذا النشاط.<sup>1</sup>

والآن نجد أن الكثير - إن لم نقل جل - الجامعات الجزائرية بدأت تتفطن لأهمية تدريس موضوع اليقظة الإستراتيجية (الترصد الإستراتيجي للمعلومات) والذكاء الإقتصادي في شكل مقاييس بل وتخصصات سواء على مستوى الماستر أو الماجستير وحتى مشاريع الدكتوراه، على غرار البحوث المعتمدة في هذا المجال في جميع الأطوار الجامعية، بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات الذي أعدت في هذا المجال. كل هذا يدعو إلى بوادر الاهتمام الحقيقي لهذا المفهوم.

<sup>1</sup> كرومي سعيد، مرجع سابق ذكره، 2009، ص 148

## المبحث الثاني: لمحة حول مؤسسة "كوندور".

مؤسسة "كوندور" من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، لها وزن كبير في السوق الوطنية والعربية، وتعتبر أحد الممولين الرئيسيين للسوق المحلية، نظرا لجودة نوعية منتجاتها، وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة للزبائن داخل وخارج الجزائر.

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة "كوندور".

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة "بن حمادي" التي تحوي على ست (6) مؤسسات صناعية وهي:<sup>1</sup>

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.

- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر.

- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة METAL HODNA مختصة في مجال المواد المعدنية.

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته.

- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003. مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج، يقدر رأسمالها 2.450.000.000 دج وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 89700 م<sup>2</sup>، منها 37178 م<sup>2</sup> مغطاة. ويقدر عدد عمالها أكثر من 5000 عامل.

تعمل المؤسسة على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02، والمحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD (\*) وSKD (\*\*).

<sup>1</sup> <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>

تاريخ الإطلاع: 2016/06/10


<sup>2</sup> الجريدة الرسمية: العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.

(<sup>1</sup>) مختصر للكلمة الإنجليزية: Completely Knocked down وهي تقنية تعمل على تصدير المنتوجات الغير المجمعه بهدف الاستفادة من تجنّب دفع الرسوم الجمركية المرتفعة (5% فقط)، والحفاظ على القيمة المضافة التكنولوجية للمصدر.

(<sup>2</sup>) مختصر للكلمة الإنجليزية: Semi Knocked down هي تقنية تسمح لشركة ما أن تصدر منتوجات نصف مصنعة، سواءا لشركائها المرخص لهم، أو الفروع التابعة لها، و ذلك بهدف تفادي دفع الرسوم الجمركية المرتفعة (25% فقط)، والحفاظ على القيمة المضافة التكنولوجية للمصدر.

تشكل مؤسسة كوندور من الوحدات الآتية:

- وحدة إنتاج البلاستيك؛
- وحدة إنتاج البولستيران؛
- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي والغير الرقمي وأجهزة التلفاز (LED و LCD)؛
- وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات، آلات الطبخ، قارئ الأقراص المضغوطة VCD، ... الخ؛
- مركب الثلجات؛
- أجهزة الكمبيوتر؛
- مركب المكيفات الهوائية؛

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة  والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والإبتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه أعمال طبقات الجو، إشارة إلى التفوق والريادة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم بإستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين وإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفأة، ويتم تموين الشركة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم: الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان.

للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: ولاية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران، حيث تقوم بتوزيع منتوجاتها إليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر كامل التراب الوطني حيث أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ، وكذا بعض الدول العربية منها: الأردن، تونس، المغرب، ليبيا، وبعض الدول الإفريقية.<sup>2</sup> تحصلت المؤسسة على شهادة التقييس العالمي (ISO 9000) نسخة 2000، في 23 أوت 2005، ثم شهادة (ISO 9001) سنة 2007، وأقيم حفل تسليم الشهادة يوم 16 جوان 2008، حضره العديد من الإطارات من داخل وخارج الوطن، تم تسجيل مؤسسة كوندور بهذا الإسم في 23 أفريل 2003.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة كوندور، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة الإستراتيجية،

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 74

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 75.



1. تطور مؤسسة "كوندور":<sup>1</sup>

لقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

- أ. **مرحلة الشراء للبيع:** كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالتها في السوق الجزائرية، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات إنتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- ب. **مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء؛
  - التعرف على الجهاز مركب وطريقة تركيبه؛
  - المساهمة في إمتصاص البطالة، والحصول على إعانة الدعم و الإعانة الحكومية.
- ج. **مرحلة شراء المنتج مفككا كلية:** أي شراء المنتجات مفككة كلية وإعادة تركيبها، وتستفيد المؤسسة كذلك هنا من بعض الامتيازات، منها:
- التعرف على المنتج أكثر وطريقة تركيبه؛
  - توفير مناصب شغل إضافية؛
  - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا بتكلفة أقل.

د. **مرحلة الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات التركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص من المؤسسة الصين Hisense<sup>(\*)</sup>.

## 2. رؤية ورسالة مؤسسة "كوندور":

يمكن إستخلاص رؤية مؤسسة "كوندور" من موقعها عبر النت كما يلي: " كوندور تحتل مكانة رائدة في مختلف أنشطتها، وهي واحدة من العلامات التجارية الأكثر شهرة بين الجزائريين".

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013، ص 86.

(\*) تأسست "هايسنس" Hisense " في الصين في عام 1969 وأصبحت على مر السنين واحدة من كبريات المنتجين في العالم في مجال أجهزة التلفاز المسطحة، والأجهزة المنزلية وأجهزة الاتصالات المنقلة. "هايسنس" هي ثالث أكبر شركة لتصنيع التلفاز، ورابع أكبر شركة لتصنيع الثلاجات في عام 2016. المجموعة توظف أكثر من 75000 موظف حول العالم، وتباع منتجاتها في أكثر من 130 دولة ومنطقة في جميع أنحاء العالم. لها 16 فرعا و 4 مصانع إنتاج في كل منطقة من مناطق العالم.

أما رسالتها فيمكن إستخلاصها كالاتي: " في الجزائر "كوندور" هي علامة تجارية أنشئت على أسس قوية، والتي تشتهر بقدرتها على الإبداع، ومنتجات ذات جودة عالية، والتزام مستمر لإرضاء زبائنها".

### 3. أهداف مؤسسة "كوندور":

من أهم أهداف مؤسسة "كوندور" يمكن الإشارة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعمل على تحسين جودة المنتجات، وذلك من خلال إستخدام أحدث الإبداعات التكنولوجية، من أجل كسب رضا وثقة الزبون واستقطاب زبائن جدد؛
- توفير مناصب شغل والمساهمة في تطوير الإقتصاد الوطني؛
- توفير منتج وطني في السوق، وتلبية حاجات المواطن، بالسعر و الجودة المناسبين؛
- تحقيق التكامل والتوازن مع المؤسسات من نفس النوع؛
- الحفاظ على الحصة السوقية المحققة، وزيادة رفعها مستقبلا؛
- الإنتاج بكفاءة وفعالية، من خلال استخدام آلات إنتاج جديدة ومتطورة، وكذا تأهيل العمال لمواكبة التطورات المختلفة؛
- ترسيخ مبدأ المنافسة الشريفة للشركات العاملة في نفس المجال؛
- تحقيق الربح، من خلال تحقيق رقم الأعمال المسطر في كل سنة؛
- تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- التوسع عبر كافة التراب الوطني، وزيادة فروع المؤسسة؛
- التنوع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة؛

من أجل هذا فإن مؤسسة كوندور تحاول تنظيم سياستها حول المجالات الرئيسية الآتية:<sup>2</sup>

- فتح أسواق دولية جديدة؛
- تحسين مرونة الأعمال؛
- تحسين رضا العملاء ولاء العملاء؛
- الامتثال لجميع اللوائح المعمول بها؛
- التحسين المستمر في الجودة والصحة والسلامة والبيئة؛
- منع الإصابة والضرر على الصحة؛
- تخفيض تكاليف التصنيع من المنتجات؛

<sup>1</sup> بوزناق عبد الغني، مرجع سابق ذكره، 2013، ص 87.

تاريخ الإطلاع: 2016/01/10

<sup>2</sup> <https://www.condor.dz/ft/condor-electronics/le-groupe>

- الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض؛
- الطاقة السيطرة واستهلاك المياه؛

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتمثل في الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويوضح تقسيم العمل لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، و يمكن الإشارة إلى أهم الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي، مع شيء من الشرح لأهم هذه المكونات، والشكل ( ) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"<sup>1</sup>.

#### أ. المدير العام :

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

#### ب. نائب المدير العام:

يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

#### ت. أمانة المديرية :

وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

#### ث. مساعد نائب المدير والمساعد القانوني:

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

#### ج. مساعد المدير العام المكلف بالجودة:

وظيفته استشارية وهو يقوم بإعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة "الإيزو" "ISO"، ويعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

#### ح. مديرية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة كوندور

تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال. كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

#### خ. مديرية المحاسبة والمالية:

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

#### د. المديرية التجارية:

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- الاستماع إلى العملاء؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها؛
- الإمداد والتكفل بالنقل؛ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

#### ذ. المديرية التقنية: وتتمثل أهم مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
  - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
  - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
  - السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
- ر. مديرية خدمات ما بعد البيع : وتتمثل أهم مهامها في:

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛

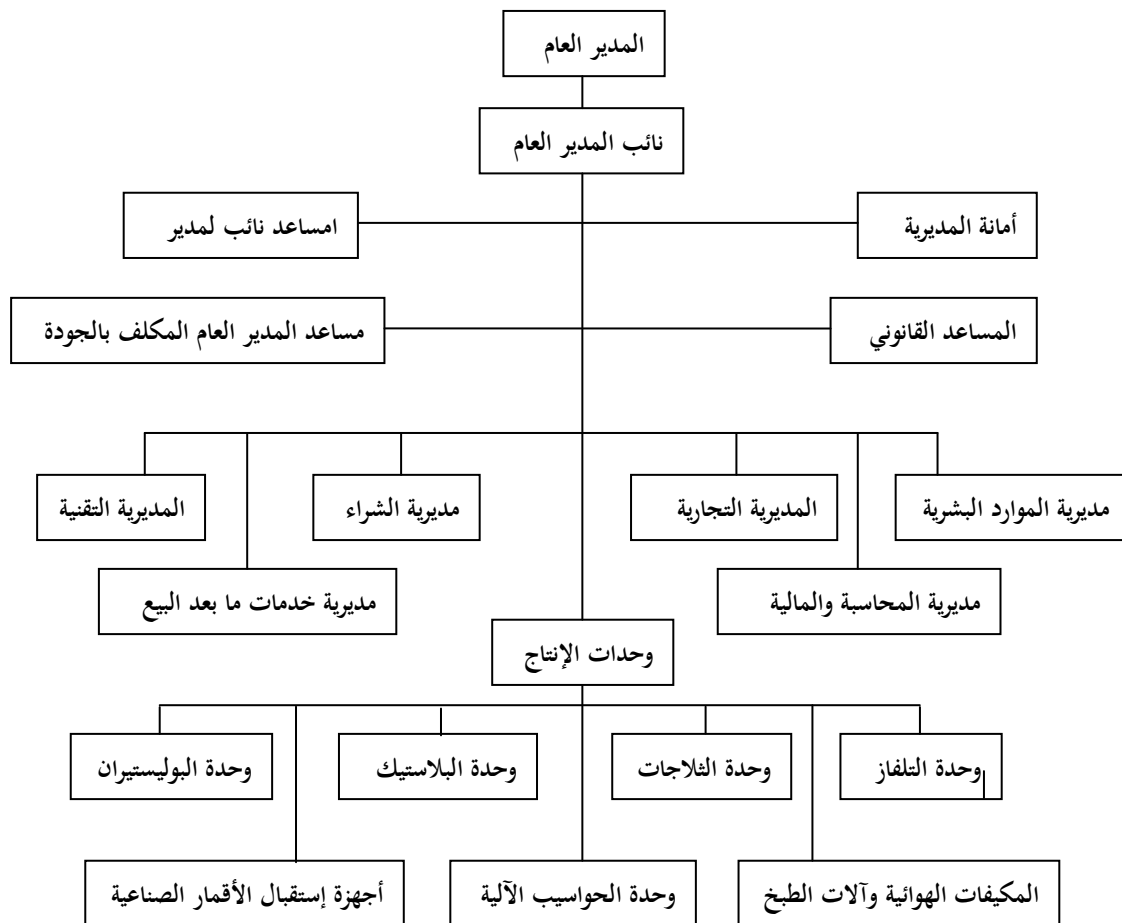
#### ز. مديرية الشراء :

تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى .

س. وحدات الإنتاج : تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي :

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛
- وحدة إنتاج التلفاز؛
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهربائية؛
- وحدة إنتاج البولستران المستعمل في تغليف المنتج وحمايته.

الشكل (43): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة "كوندور"

## 1. الآفاق المستقبلية للمؤسسة لمؤسسة "كوندور":

بعض الآفاق المستقبلية التي سعت ولا زالت تسعى لتحقيقها وتحسينها مؤسسة "كوندور" على أرض الواقع

منها:

- تطمح المؤسسة بشكل كبير إلى زيادة طاقتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك في كل وحداتها الإنتاجية؛
- تسعى للحصول على شهادة 14001 المتعلقة باحترام البيئة؛
- إضافة وحدة جديدة لإنتاج الثلجات؛
- تركيب البطاقات الالكترونية والتي تستعمل في صناعة الهاتف النقال؛
- إضافة وحدة جديدة لإنتاج البلاستيك؛
- إنتاج منتجات جديدة في المستقبل؛
- التوسع في وحدات الإنتاج التلغاز لتصديره إلى الخارج؛
- تهيئة مؤسسة لإنتاج الدهان؛
- إحداث وحدة جديدة لتركيب أجهزة الإعلام الآلي؛
- زيادة فروع المؤسسة في بعض الولايات؛
- إنتاج اللوحات الشمسية؛
- إطلاق أنواع أخرى من الهواتف النقالة و بأسعار مغرية.

## المطلب الثالث: تحليل نشاط وبيئة المؤسسة:

من خلال هذا المطلب سيتم بشيء من الاختصار الإشارة إلى تطور نشاط المؤسسة، وكذا محاولة تحليل البيئة التنافسية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطاتها، مع الإشارة كذلك إلى أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.

## 1. تطور رقم أعمال المؤسسة:

لقد عرفت مؤسسة كوندور تطور ملحوظ منذ بداية نشاطها في سنة 2002 إلى غاية الوقت الحالي، ويمكن الإشارة إلى هذا التطور من خلال الجدول الموالي و هذا على ضوء ما تم توفيره من معطيات:

الجدول (12): تطور رقم الأعمال لمؤسسة "كوندور" (دج)

السنة	رقم الأعمال	نسبة التطور %
2002	12452770.00	-
2003	451324540.00	3524
2004	2616025078.00	479.63
2005	4719110095.00	80.39
2006	4862453160.00	3.03
2007	4925034833.00	1.28
2008	6555448477.00	33.10
2009	12093402844.00	84.47
2010	17584270175.00	45.40
2011	21102690149.00	20.00
2012	31000000000.00	46.90
2013	44000000000.00	41.93
2014	62000000000.00	41.00
2015	93000000000.00	50.00

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من مؤسسة "كوندور"، بالإضافة إلى المواقع الآتية:

<http://lecourrier-dalgerie.com>

<http://algeriesolidaire.net>

<http://www.dzairmobile.com>

من خلال الجدول أعلاه يظهر التطور في رقم أعمال مؤسسة "كوندور"، رغم التذبذب في هذه الزيادة على مدى الفترة الممتدة من بداية نشاط المؤسسة (2002) إلى غاية السنة (2015)، حيث نلاحظ الإرتفاع الهائل بين سنتي (2002 و 2003)، حيث حققت نسبة إرتفاع 3524%، ثم بدأت نسبة الزيادة في الإنخفاض بين سنتي (2003 و 2007)، ثم عادة النسبة إلى الإرتفاع بداية من 2008 إلى 2009، لتعود إلى الإنخفاض حتى سنة 2012 لترتفع مرة أخرى إلى غاية 2015. ويمكن توضيح هذا التغير في نسبة إرتفاع رقم أعمال المؤسسة من خلال البيان الآتي:

2. تطور إنتاج المؤسسة: شهد إنتاج مؤسسة كوندور تطورا ملحوظا خلال سنوات نشاطها، رغم بعض التعثرات التي مرت بها والتي أدت إلى بعض التذبذبات في حجم الإنتاج. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (13): تطور الإنتاج في المؤسسة خلال الوحدة: وحدة منتجة.

المكيفات	الثلاجات	المستقبل الرقمي	التلفاز	الوحدة السنة
-	-	<b>30000</b>	<b>60000</b>	<b>2003</b>
-	-	-	-	%
<b>20000</b>	<b>5000</b>	<b>200000</b>	<b>175000</b>	<b>2004</b>
-	-	566.66	191.66	%
<b>40000</b>	<b>40000</b>	<b>260000</b>	<b>250000</b>	<b>2005</b>
100	700	30	42.85	%
<b>40000</b>	<b>50000</b>	<b>260000</b>	<b>234000</b>	<b>2006</b>
0	25	0	6.4 -	%
<b>83680</b>	<b>83615</b>	<b>212400</b>	<b>12000</b>	<b>2007</b>
114.2	67.23	18.30-	48.71-	%
<b>102304</b>	<b>110390</b>	<b>204467</b>	<b>333693</b>	<b>2008</b>
19.40	32.02	-3.73	178.08	%
<b>153461</b>	<b>190288</b>	<b>142862</b>	<b>408358</b>	<b>2009</b>
50	72.37	30.12-	22.37	%
<b>224939</b>	<b>223621</b>	<b>208449</b>	<b>480002</b>	<b>2010</b>
46.57	17.51	45.90	17.54	%
<b>333965</b>	<b>308715</b>	<b>303849</b>	<b>476038</b>	<b>2011</b>
48.46	38.05	45.76	0.82-	%
<b>188442</b>	<b>264558</b>	<b>122685</b>	<b>263721</b>	<b>2012</b>
43.57-	14.30-	59.60-	44.60-	%
<b>390313</b>	<b>304695</b>	<b>288005</b>	<b>636513</b>	<b>2013</b>
107.12	15.17	134.75	141.35	%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مجموعة من المواقع



من خلال الجدول (13) نلاحظ أن الإنتاج عامة في تزايد مستمر، رغم أن إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي منخفضة سنة 2003 وهذا باعتبار سلسلة الإنتاج حديثة. لكن في السنة الثانية شهدت نسبة تطور الإنتاج لكل من التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي زيادة كبيرة إذ وصلت إلى 66.191% و 66.566% على التوالي، وهذا نظرا لتطور سلسلة الإنتاج من جهة، وكذا إلى الطلب الكبير على هذا النوع من المنتجات في تلك الفترة من جهة أخرى. أما في السنة الثالثة فقد زادت نسبة تطور إنتاج المنتجين بـ 85.42% و 30% على التوالي. لكن نظرا للحريق الذي مس وحدة إنتاج أجهزة التلفاز في 2006/04/03 فإنه تم تراجع ملحوظ في إنتاج التلفاز إذ بلغ 234000 وحدة سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 التي بلغ 250000 وحدة، أي هناك تراجع بنسبة 4.6%، نفس الشيء سنة 2007 شهد تراجعا بنسبة 71.48%، بإنتاج قدره 120000 وحدة فقط. أما السنوات الثلاث الأخيرة 2008-2009-2010 عرف منتج التلفاز ارتفاعا محسوسا، حيث بلغت سنة 2010 كمية الإنتاج 480002 وحدة وزيادة قدرها 54.17% مقارنة بسنة 2009، في حين تراجع سنة 2011 وهذا لتخلي المؤسسة جزئيا عن إنتاج التلفاز ذو النوع القديم CRT واكتفائها بالإنتاج حسب الطلب فقط لهذا النوع.

أما بالنسبة لأجهزة المكيفات الهوائية والثلاجات هي الأخرى شهدت ارتفاعا في الإنتاج حيث بلغ إنتاج الثلاجات 223621 وحدة سنة 2010، وزيادة قدرها 51.17% مقارنة بسنة 2009، وفي سنة 2011 بلغت كمية الإنتاج 308715 وحدة، وزيادة قدرها 05.38% مقارنة بسنة 2010.

في حين نلاحظ أن المؤسسة قد حققت إنخفاض كبير في إنتاج المنتجات الأربعة خلال سنة 2012، ثم لتعود بعد ذلك خلال سنة 2013 لتعوض التراجع في إنتاج المنتجات الأربعة بنسب إرتفاع كبيرة وصلت إلى 141% في منتج التلفاز.

3. تطور الحصة السوقية للمؤسسة: يمكن توضيح تطور الحصة السوقية لمؤسسة "كوندور" من خلال الجدول الموالي:

الجدول (14): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة "كوندور"

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الحصة السوقية (%)	17	19	19	16	11	23	30	32	35	35	35
نسبة التطور (%)	/	11	0	15-	31-	110	30	06	09	00	00

المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة كوندور

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة "condor" عرف تذبذبا في النسب خلال مدة نشاط المؤسسة، حيث بلغت حدود 17% في السنة الأولى من بداية نشاطها، ثم تطورت لتصل 19% خلال السنتين الموالتين 2004 و 2005، لتعود إلى الإنخفاض بنسبة تقارب 15% في سنة 2006 والاستمرار في الانخفاض مجددا في سنة 2007 بنسبة تقارب 31% بعدما كانت الحصة السوقية للمؤسسة في حدود 19% في سنة 2005 وذلك نتيجة المنافسة الشديدة التي تلقتها منتجات مؤسسة condor من قبل منتجات المؤسسات المنافسة من جهة، بالإضافة إلى انخفاض حجم إنتاج وتسويق منتج التلفاز بسبب الحريق الذي شب في وحدة إنتاج التلفاز في سنة 2006 من جهة أخرى. ثم نلاحظ ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة في سنة 2008 بنسبة قاربت 110% حيث كانت الحصة السوقية في حدود 11% في سنة 2007 لترتفع إلى حدود 23% في سنة 2008 وذلك نتيجة إستراتيجية التنوع في تشكيلة المنتجات التي اتبعتها المؤسسة من جهة بالإضافة إلى دخول المؤسسة إلى الأسواق العالمية من خلال تصدير منتجاتها إلى بعض الدول العربية والإفريقية من جهة 2012 و 2013 أخرى. كما يتضح من الشكل ثبات الحصة السوقية للمؤسسة في السنوات 2011 حيث قاربت حدود 35% نتيجة اشتداد المنافسة.

#### 4. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة :

تنتشر بين أفراد مؤسسة كوندور المميزات الثقافية التالية:

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة كاملة؛
- السياسة التي تعتمدها في تحديد المهارات وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم، وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية؛
- اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح، فهي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة؛
- التجاوب السريع و المستمر مع ضغوطات المنافسة؛
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها؛
- نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة؛
- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات، وإرضاء احتياجات الزبون؛

## 5. البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور:

يمكن الإشارة إلى أهم متغيرات البيئة التنافسية لمؤسسة كوندور من خلال الإستعانة بتحليل قوى المنافسة لنموذج "مايكل بورتر" المعروف كآتي:

## 1.5. الموردون:

يمكن أن تؤثر قوة تفاوض الموردين على مردودية المؤسسة، وذلك بسبب تحكم الموردين في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة، وتزداد قوة تأثير الموردين عندما يكون تركيزهم كبيرا خاصة عند عدم وجود منتجات إحلالية أو عندما تكون تلك المنتجات ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها. وبسبب تنوع تركيبة المنتجات التي تنتجها مؤسسة كوندور فإنها تتعامل مع العديد من الموردين، والجدول الآتي يبين الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة.

الجدول (15) : الموردون الذين تتعامل معهم مؤسسة كوندور.

المواد الأولية الخاصة بـ:	الشركة	البلد
جهاز التلفاز	Hisense	الصين
جهاز استقبال الأقمار الصناعية	Home Cast ،Hivion	كوريا الجنوبية
الثلاجات	B/S/H	البرازيل / تركيا
المكيفات الهوائية	Hisense	الصين
الغاز	ENGI	الجزائر
معدات وآلات	Universal Panasonic	الولايات المتحدة الأمريكية اليابان
مواد وقطع غيار أخرى	Seho	ألمانيا
	Galeleo	إيطاليا
	Petrochemical·Elastogram	بلجيكا
	Selco	الهند
	Faep	فرنسا
	Mexi	إسبانيا
	Adelc	تونس
	Castle Stars	قطر

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق يتبين أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة موزعون عبر عدة دول من العالم، حيث أن هذا التنوع يساعد المؤسسة في تجنب الضغوط من قبل الموردين وخلق نوع من المرونة في التحول من مورد إلى آخر، إلا أنه على المؤسسة اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة فقدانها لبعض من مورديها نتيجة الأزمات الاقتصادية والسياسية في بعض بلدان العالم.

### 2.5. العملاء

يظهر تأثير العملاء على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تدنية الأسعار، وللمؤسسة العديد من العملاء منهم المؤسسات العمومية والخاصة، المراكز التجارية، فالمؤسسة توزع منتجاتها على: الجامعات، مراكز البريد، مديريات التسيير العقاري، مديريات الأمن، المجالس الشعبية الولائية والبلدية، سوناطراك... الخ. كما أنها تبيع منتجاتها لتجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف ولايات الوطن. إضافة إلى تصدير المؤسسة لمنتجاتها إلى بعض الدول العربية مثل: ليبيا، تونس والأردن وبعض الدول الإفريقية.

بالرغم من التنوع الكبير في عملاء المؤسسة، إلا أن القوة التفاوضية للعملاء قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع التي تطورها المؤسسات المنافسة.

### 3.5. المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة، بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل لمنتجات المؤسسة، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب المؤسسة لميزة سعرية مقبولة.

### 4.5. المنافسة في القطاع:

إن السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تحتوي على العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات العاملة في الصناعة، سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة. حيث أن لكل مؤسسة استراتيجيات خاصة بها من حيث الأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع والإعلانات ونقاط البيع. مما يدفع هذه المؤسسات إلى العمل على تحسين صورتها في السوق، من أجل زيادة حصتها السوقية وكسب ولاء العملاء. والجدول الآتي يبين أهم هذه المؤسسات المنافسة وكذا بعض منتجاتها:

الجدول(16): المؤسسات المنافسة في القطاع لمؤسسة "كوندور"

المقر	المنتجات الرئيسية	العلامة	المؤسسة
سيدي بلعباس	التلفاز	ENIE	ENIE
تيزي وزو	مكيفيات، الثلاجة	ENIEM	ENIEM
وهران	التلفاز، مكيفيات	BYA	BYA
تبسة	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة، مستقبلات رقمية	starlight, Essalem	Essalem
برج بوعريبرج	التلفاز، مكيفيات، مستقبلات رقمية	Cobra	Cobra
برج بوعريبرج	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة، مستقبلات رقمية	Cristor	Cristor
برج بوعريبرج	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة، مستقبلات رقمية	TCL	Sentrax
الجزائر	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة	HAIER	Sodinco
الجزائر	التلفاز، مستقبلات رقمية	Stream	Stream Systems
سطيف	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة، مستقبلات رقمية	Iris Sat	Saterax
سطيف	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة	Samsung	Samha
برج بوعريبرج	التلفاز، مكيفيات، الثلاجة، مستقبلات رقمية	Géant	Mebarkia

المصدر: من إعداد الباحث بناء على موقع كل مؤسسة

ويختلف مجال تخصص كل مؤسسة من المؤسسات السابقة في إنتاج المنتجات الإلكترونية و/أو الكهرومنزلية، كما أن هذه المؤسسات تمارس بعض النشاطات الأخرى المختلفة عن بعضها البعض. بالإضافة إلى هذه العلامات توجد عدة علامات أخرى يتم استيرادها من الخارج، ومن بين هذه العلامات والتي تعتبر علامات منافسة للعلامات الأخرى (Sharp, Wirlpool, Mont-Blanc...).

#### 4.5. المنافسون المحتملون

يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وفي إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والاتفاقيات الأورمتوسطية التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية ما سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة، إلا أنه توجد بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه المؤسسات. لكن يمكن القول أن حرية الدخول إلى هذه الصناعة ستضعف من تنافسية مؤسسة "كوندور" لذلك يجب على المؤسسة السعي دوماً إلى التحسين المستمر واستخدام التقنيات الجديدة لكي لا تتقدم وذلك بإرساء عوائق الدخول من خلال استراتيجية هجومية، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إنشائها مركزاً لدعم التكنولوجيا والإبداع مؤخرًا "CATI".

6. استراتيجيات المؤسسة<sup>1</sup>:

من خلال استعراضنا لتشكيلة منتجات المؤسسة المنوعة بين المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية ممثلة في: أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية .. الخ ، يمكن تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة كوندور والمتمثلة في:

## 1.6. إستراتيجية التمييز:

إن لمؤسسة كوندور عدة منتجات وأصناف عديدة، إذ نجد أن وحدة إنتاج التلفاز تقدم تشكيلة من أجهزة التلفاز بأصناف متعددة من حيث الحجم، الشكل، الطاقة الكهربائية المستهلكة، وحتى من حيث الجودة، فنجد مثلا أجهزة التلفاز من نوع CRT يعبر عن تلفاز تقليدي مقارنة بأجهزة التلفاز من نوع LED و LCD فهما يتميزان بالشاشة المسطحة ناهيك عن التكنولوجيا المضافة وغيرها.

لا يمكن الحديث عن الصناعة الالكترونية في الجزائر من دون الحديث عن مجمع "كوندور"، منتج البطاقة الأم لأول مرة في الجزائر وإفريقيا، متصديا لكل الضغوطات الممارسة من قبل الشركات الكبرى عالميا لإبعاد الجزائر عن تصنيع جهاز الكمبيوتر ولواحقه حتى تبقي على احتكارها وسيطرتها على السوق الجزائرية والإفريقية، حيث أنتج كوندور سنة 2011 أول حاسوب جزائري، إفريقي وعربي ببطاقة أم جزائرية الصنع، مما مكنه من الدخول في مصف الكبار في سوق الحاسوب في الجزائر .

مجمع "كوندور" الذي اقتحم عالم المعلوماتية منذ سنة 2009، بعد السمعة الطيبة التي حققها في المنتجات الكهرومنزلية واكتسابه لمكانة معتبرة في السوق الجزائرية وبعض الدول العربية والإفريقية لاقتحام عدد من الدول الأوروبية والعالم فيما بعد. مجمع "كوندور" دخل عالم المعلوماتية بقسم "كوندور ملتيميديا" الذي شرع في تركيب وتصنيع الحواسيب المكتبية خلال السداسي الأول من السنة المذكورة، ليتوجه بعدها إلى الحواسيب المحمولة، حيث سوّق أول حاسوب محمول له سنة 2010، وخلال سنة 2011 ومع إطلاقه لأول بطاقة أم للحاسوب جزائرية الصنع كما سبق وتحديثنا، بدأت طموحات "كوندور" تكبر واهتماماته تتغير من التركيز على السوق العامة خلال المرحلة الممتدة ما بين سنتي 2009 إلى 2011 في 2012، إلى الدخول إلى مرحلة جديدة بتحويل الاهتمام والنظرة إلى المستهلك المباشر وهو ما توضح فعلا في إستراتيجيته المتعلقة بشبكة التوزيع التي تم تنصيبها وتسييرها وفق سياسة محكمة، وفي سنة 2012 دائما تحول قسم "كوندور ملتيميديا" إلى "كوندور للإعلام الآلي" كفرع مستقل ينتمي إلى مجمع "كوندور الكترونيكس"، ومع نهاية السنة نفسها أطلق "كوندور" أول لوحة الكترونية جزائرية، ليتبعها أول هاتف ذكي جزائري الأصل في شهر ماي من سنة 2013 وهو C1.

وبحلول سنة 2014 بدأ الإنتاج يكبر والطلب يتزايد فتم تركيب وحدات جديدة ليصبح عددها اليوم يقدر بثلاث وحدات متواجدة كلها في ولاية برج بوعرييج، لتتولى تقديم منتج جديد للزبون الجزائري خلال كل شهرين أو

<sup>1</sup> جريدة الخبر، العدد 6913 الصادر بتاريخ: 2012/12/03، ص 08

ثلاثة أشهر بأحدث التقنيات والتطبيقات وتصاميم النماذج العصرية المطابقة لاستخدامات الجيل الثالث والجيل الرابع، وبمواصفات دولية راقية بالشراكة مع الرواد العالميين في ابتكار الأنظمة كالعاملين "إنتل" و"ميكروسوفت"<sup>1</sup>.

## 2.6. إستراتيجية التنوع:

كما هو معلوم أن التنوع يعني دخول المؤسسة إلى السوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية، فالمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي وقد لا ينتم إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد. فمؤسسة كوندور، باعتبارها تنتج منتجات إلكترونية وكهرومنزلية، يمكن القول بأنها تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط، إذ ترتبط سواء من ناحية التكنولوجيا، المورد البشري، الزبائن، الأسواق وحتى العلامة التجارية... الخ، المؤسسة تعتمد أيضا على إستراتيجية التنوع الرأسي من خلال مثلا شرائها للمكونات الأساسية للحواسيب، وذلك من مؤسسة UNTIL بموجب عقد الشراكة، إذ يتم تركيبها من طرف المؤسسة وتزود ببرنامج OFICE MICROSOFT أصلي، بالإضافة إلى عقدها شراكة مع مؤسسة GOLD ORACLE المعروفة ببرنامج تسيير قاعدة المعطيات في مجال الإعلام الآلي.

أحيانا تكثر طلبات السوق على الهواتف الذكية وأحيانا أخرى يتوقف الطلب على اللوحات الإلكترونية التي عوضت مكانة الحاسوب عند الكثير من المستخدمين، لذلك نجد "كوندور" ينوع منتجاته بين الهواتف واللوحات حتى يمس كل الزبائن ويستجيب لتطلعات أكبر قدر ممكن منهم.

في مجال اللوحات الإلكترونية "كوندور" يعرض حتى الآن 19 نوعا بما فيها اللوحات الموجهة للأطفال بتصميم وتطبيقات خاصة بأطفال الجزائر وفق المناهج الدراسية المعتمدة في بلادنا. ومن بين لوحات كوندور نجد :

- لوحة TGW706 ولوحة TGW 703G لوحتين عاليتي السرعة مزودتين بمعالج ثنائي النواة وشاشة 7 بوصة وهي عالية الدقة تشتغل بنظام أندرويد كيت كات للاستفادة من كل خدمات جوجل .
- لوحة TFX-708 G مصممة بشكل أنيق مزودة بشريحة مزدوجة ومعالج ثنائي النواة قادرة على تشغيل كل الألعاب، وزن 265 غ وهي بسمك 8.8 ملم وشاشة 7 بوصة لاستعمال مريح، تتوفر بالألوان الأبيض، الأسود والأزرق.
- لوحة كوندور TRA 901G " من الجيل الجديد التي كانت ثمرة شراكة العملاق الجزائري والعملاق الأمريكي "إنتل" وهي الأولى من نوعها في إفريقيا والعالم العربي، مجهزة بنظام معالجة وتحليل من صنع "إنتل"، وهي لوحة إلكترونية مصممة للعمل بشريحة من الجيل الثالث والربط المباشر عبر "الويفي"، "901 جي" الجديدة مجهزة بأحدث التكنولوجيات من خدمة "الجي بي أس"، كاميرتين أمامية وخلفية، منفذ وقدرة تخزين هامة، تقنية بلوتوث...

<sup>1</sup> جريدة الشروق العربي 05 سبتمبر 2015

تمكن "كوندور" في ظرف سنتين من انعاش سوق الهاتف النقال في الجزائر وتعزيزه بتشكيلة متنوعة تضم 15 نوعا من الهواتف الذكية، حتى يستجيب لطلبات الزبون الجزائري من كل الفئات سواء الطلبة، المهنيين، الجمهور العام وحتى الأطفال، ليفرض تواجدده رغم حداثة تجربته بابتكار منتج جديد بتكنولوجيا راقية خلال ظرف شهرين أو ثلاثة أشهر، مما يعكس ويؤكد استمرارية سياسة المؤسسة في الانتشار وتنويع العروض لتلبية رغبات عشاق التكنولوجيا الرقمية.

" كوندور" صار اليوم يستقطب شريحة معتبرة من الزبائن الجزائريين، بحيث يبيع في ظرف كل دقيقة 6 قطع من منتجاته، وهي ثقة كبيرة من المستهلك الجزائري تلزم كل طاقمه على تقديم الأفضل له من حيث التصميم والتكنولوجيا للحفاظ على كسب رضاه، حيث يعمل كل طاقم كوندور على تطوير التطبيقات وابتكار الأنظمة والتصاميم الجديدة بدقة متناهية وتكنولوجيا راقية لمنافسة أحدث التكنولوجيات المطروحة في السوق حاليا. وكل هواتف كوندور الذكية دون استثناء مزودة بتطبيقات غير محدودة، صممت خصيصا لإشباع تطلعات المستهلك الجزائري وبأسعار جد تنافسية، فضلا عن تخصيص فضاءات خدمة ما بعد البيع تسهر على راحة الزبون في كل نقاط البيع المعتمدة عبر الوطن.

من تشكيلات الهواتف الذكية المتنوعة من "كوندور" نجد: "سي(1، +1، 2، 3، 4، +4، 5، 6، 6، برو، 7، 7، ميني، 8)، ألور" A9، وصولا إلى آخر ابتكار وهو ألور+A9، بالإضافة إلى هذه الهواتف الذكية تم عرض هواتف F1، F2، F3 من طرف كوندور موجهة بالدرجة الأولى للأشخاص الذين يفضلون الهواتف العادية كالمسنين، فلا منتج في السوق الوطنية أتى بهذه العروض المتنوعة.

وبخصوص الهواتف الأكثر رواجاً عند "كوندور" تم تسجيل C6 وC8، فيما احتل C2 المرتبة الأولى من حيث المبيعات بعد ما سوقت منه المؤسسة أكثر من نصف مليون قطعة، باعتباره هاتفاً ذكياً في متناول الجميع وبسعر أقل من 6000 دج.



## المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير لدى مؤسسة "كوندور" في بيئة المنافسة وإظهار أهميتها بالنسبة لتغيير أنماط التفكير الإدارية الكلاسيكية، وذلك بإستخدام أداة الدراسة المتمثلة في إعداد إستبيان موجه إلى إطارات مؤسسة "كوندور"، ثم محاولة تحليل الإستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، من أجل استخلاص أهم النتائج المتحصل عليها.

### المطلب الأول: الاطار العام للدراسة الميدانية

في هذا المطلب سيتم التعريف بالإطار العام للدراسة وذلك من خلال التعريف بنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا فرضيات وأهداف الدراسة.

#### 1. معلومات الدراسة:

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي.

##### 1.1. المعلومات النظرية:

وتتمثل في المعلومات والمراجع السابقة التي تناولت بالبحث موضوع الترصّد الإستراتيجي للمعلومات أو اليقظة الإستراتيجية كموضوع دراسة في أدبيات الإدارة والاقتصاد، حيث حاولنا بقدر ما توفر لنا من طرق في البحث عن مجمل الأعمال السابقة في الموضوع وطنيا وأجنيبا، وكذلك مختلف الدراسات والمقالات والمقتنيات التي عقدت نظرا لكونه موضوعا حديثا والدراسات والبحوث فيه لا تزال في بداياتها.

##### 2.1. المعلومات التطبيقية:

هي المعلومات التي تخص الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة حول الموضوع وجوانب الدراسة أيضا؛ لتقييم دور وأثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير.

#### 2. نموذج الدراسة:

من خلال الجانب النظري تم صياغة أبعاد الترصّد الإستراتيجي للمعلومات (المتغير المستقل) إستنادا إلى العناصر التي يتكون منها هذا المفهوم وكذا الخصائص والسمات التي يتميز بها، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق هذا المفهوم من طرف المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة أثر ذلك على صياغة إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو ما يمكن تسميتها بالمرونة الإستراتيجية (المتغير التابع).

وتتمثل أبعاد أو محددات التردد الإستراتيجي للمعلومات (المتغير المستقل) فيما يلي:

#### أ. بعد التنظيم والاستهداف:

ويعني هذا البعد مدى وجود تنظيم لعملية التردد الإستراتيجي للمعلومات، وذلك إنطلاقاً من عملية الإستهداف التي تمثل تحديد الجزء من محيط أو بيئة المنظمة التي تمثل الأهمية القصوى بالنسبة لها من خلال تحديد الأعداء (المتعاملين) والمجالات (المواضيع)، وكذا وجود متخصصين في عملية البحث عن المعلومات وجمعها بالشكل والوقت المناسبين، وتخزين واسترجاع هذه المعلومات عند الحاجة.

#### ب. بعد المشاركة والإرادة الطوعية:

ويعني مدى مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية جمع وترصد المعلومات الخارجية، وذلك بإرادة طوعية نابعة من الحس بالوفاء والولاء للمنظمة، وفي إطار ثقافة تنظيمية قائمة على ثقافة المعلومات وأهميتها، وكذا الثقة المتبادلة بين أطراف المنظمة عمالاً وإدارة.

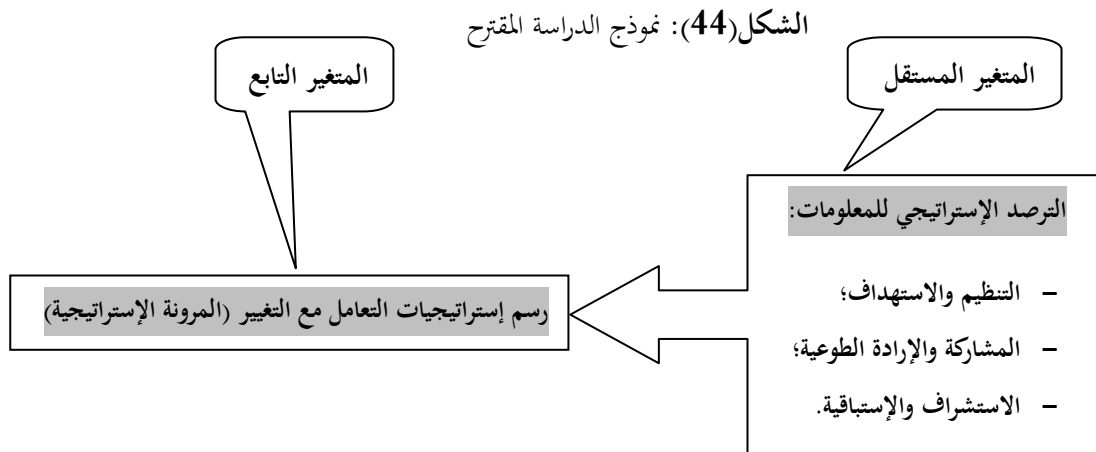
#### ج. بعد الاستشراف والإستباقية:

ويعني أن عملية التردد تتضمن فكرة إستشراف المستقبل من خلال إستهداف المعلومات من نوع علامات الإنذار المبكرة التي تتميز بالغموض والجزئية وتوقع الأحداث المستقبلية، وكذا إستباق المنافس للفرص المتاحة، وتفادي الأخطار القادمة.

أما (المتغير التابع) فيحدد مدى ممارسة المرونة الإستراتيجية أمام التغيرات البيئية، وتعني رسم وصياغة إستراتيجيات التعامل مع التغيير، ومدى قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، أي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الإستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لإجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة.

والشكل الموالي يمثل تصور لنموذج مقترح لدراسة أثر تردد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل

مع التغيير:



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التصور النظري لتغيرات الدراسة

## 3. فرضيات الدراسة:

تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة الميدانية في مايلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية يمكن الإشارة إليها كالاتي:  
الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{0.1}$ : لا يوجد أثر لبعء التنظيم والاستهداف في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{0.2}$ : لا يوجد أثر لبعء المشاركة والإرادة الطوعية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{0.3}$ : لا يوجد أثر لبعء الاستشراف والإستباقية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 4. أهداف ومجتمع الدراسة:

لقد تم إختيار مؤسسة "كوندور" للدراسة كنموذج من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وذلك باعتبارها من المؤسسات الرائدة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية خاصة، كما أنها تتميز بتنوع منتجاتها، وطموح قادة المؤسسة للرقى بها إلى أعلى المستويات، وهذا ما يمكن أن نلمسه من خلال إختيار رمز المؤسسة كما تم الإشارة إليه في تعريف المؤسسة والذي يعني الرقي والتحليق في أعلى طبقات التفوق؛ وهو ما يوحي إلى رغبة إدارة هذه المؤسسة إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على الوصول إلى تحقيق أهدافها.

## 1.4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور"، وأثر ذلك على صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، أي بمعنى آخر القدرة على صياغة إستراتيجيات المؤسسة بشكل ديناميكي يتكيف مع المتغيرات الخارجية ويستفيد من الفرص المتاحة ويتفادى الأخطار الممكنة، وذلك بإستخدام معلومات التردد الإستراتيجي للمعلومات التي تتميز بالإستباقية، وإستخدامها في عملية تحديث وتعديل وانبثاق إستراتيجيات جديدة؛ وكذا معرفة مايلي:

- وجهة نظر الأطراف المسؤولة في تطبيق التردد الإستراتيجي للمعلومات والمرونة الإستراتيجية؛
- الوقوف على مدى توفر عناصر التردد الإستراتيجي للمعلومات بالشركة محل الدراسة؛
- الوقوف على مدى وعي أفراد الشركة بأهمية التردد الإستراتيجي للمعلومات ووجود الرغبة في ذلك؛

- تقديم بعض المقترحات من أجل تفعيل تطبيق التردد الإستراتيجي للمعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية في مؤسسة كوندور.

#### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة على الإطارات التابعة لمؤسسة "كوندور إلكترونيك" بالمديرية العامة، وكذا وحدات ومركبات الإنتاج الثمانية، دون التمييز بين الذكر والأنثى، ونظرا لعدم إمكانية توزيع الاستبيان على جميع الموظفين بالمؤسسة، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية. حيث قام الباحث باختيار مجموعة من الأفراد الممثلين للمجتمع الأصلي، محاولة للوصول إلى تعميم النتائج على المجتمع كله، وبعد القيام بعملية المسح اتضح أن عدد الإطارات حسب إحصائيات مديرية الموارد البشرية يتكون من 308 إطارًا، وعليه فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع وتم توزيع استمارة الاستبيان على 98 إطارًا من منتسبي الشركة، واسترجاع 51 استمارة، وأهملت 16 لعدم دقتها، وبالتالي بقي 35 إستمارة صالحة لأغراض الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

قبل التطرق إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لا بد أن نعرج على المنهج الذي تم اتباعه باعتباره الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، أو التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.

#### 1. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أن طبيعة البحث تفرض هذا المنهج، حيث أن الهدف من البحث هو معرفة مدى أهمية وتأثير ترصد معلومات البيئة الخارجية في صياغة ورسم الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التغيير والاضطراب البيئي. فالمنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة ظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. هذا ويعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

#### 2. الأدوات غير الإحصائية:

إن الأدوات المستخدمة في جمع المادة العلمية الميدانية هي: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات بهدف معرف أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير في مؤسسة "كوندور" الجزائرية، و يمكن الإشارة إلى هذه الأدوات كالاتي:

## 1.2. الاستثمار:

الاستثمار (الاستبيان) هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد بأنواعه<sup>1</sup>. فالاستثمار التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة والموزعة على إطارات مؤسسة "كوندور" التي تعمل في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، كان الغرض منها معرفة آرائهم حول التردد الإستراتيجي للمعلومات والمرونة الإستراتيجية. وقد تم صياغة أسئلة الاستثمار المكونة من 38 سؤال موزعة على ثلاثة أجزاء كالتالي:

- الجزء الأول: يحتوي على خمسة (5) أسئلة، الهدف منها الحصول على معلومات شخصية عن المستجوبين، جنسهم، سنهم، خبرتهم المهنية، مؤهلهم التعليمي، مستواهم الوظيفي.
- الجزء الثاني: يضم ثمانية عشر (18) سؤالاً، بهدف معرفة واقع التردد الإستراتيجي لمؤسسة كوندور، وقد تم تقسيمها على الأبعاد الثلاثة التي إرتأيناها لتحديد التردد الإستراتيجي، وذلك بمعدل ستة (6) أسئلة لكل بعد (بعد التنظيم والاستهداف، بعد المشاركة والإرادة الطوعية، بعد الاستشراف والإستباقية).
- الجزء الثالث: ويضم خمسة عشر (15) سؤالاً حول مدى ممارسة مؤسسة كوندور للمرونة الإستراتيجية، أي القدر على رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير البيئي.

## 2.2. المقابلة:

كما تم تعزيز الدراسة الميدانية بالاعتماد على المقابلة والتي يمكن تعريفها بأنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>2</sup>

إلا أننا في دراستنا هذه لقينا صعوبة في المقابلة نظراً لانشغال إطارات المؤسسة كثيراً، لهذا تم تدعيم المقابلة بالمقابلة الهاتفية، عن طريق الاتصال بمصلحة الإستعلامات ومصالح أخرى.

## 3.2. الوثائق والسجلات:

من أجل تدعيم الدراسة الميدانية، تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والسجلات المتوافرة على مستوى المؤسسة التي أمكن الحصول عليها، كما تم تدعيمها ببعض أعمال طلبة الدكتوراه والماجستير الذين تناولوا مؤسسة كوندور في دراساتهم، وكذا بعض الإحصائيات والمعلومات الموجودة على شبكة الأنترنت، وأهمها موقع المؤسسة وبعض المواقع الأخرى.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 78.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 79.

## 3. الأدوات الإحصائية لتحليل الاستبيان:

من أجل تحليل الاستبيان الموجه إلى إطارات مؤسسة "كوندور" إستخدم الباحث الإجراءات الإحصائية التالية:

- **الصدق:** للتأكد من صدق محتوى وبناء الاستبيان.
- **الثبات (ألفا كرنباخ):** إستخدمت الدراسة إختبار " ألفا كرنباخ " لاختبار الاتساق الداخلي بشأن أدوات القياس.
- **التحليل الديمغرافي:** إستخدمت الدراسة التكرارات والنسب المؤية لايجاد عدد ونسب المشاركين من الفئات المختلفة في الدراسة.
- **تحليل متغيرات الدراسة:** إستخدمت الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف المتغيرات المستقلة والتابعة من وجهة نظر احصائية.
- **العلاقة بين المتغيرات:** إستخدمت الدراسة معامل ارتباط "بيرسون" الثنائي لاختبار الارتباط والعلاقة بين عناصر التردد الإستراتيجي للمعلومات فيما بينها، ثم بينها وبين صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور".
- **إختبار الفرضيات:** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحليل أثر متغيرات التردد الإستراتيجي للمعلومات في صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور". إلا أنه قبل ذلك قد قام الباحث بفحص الشروط التي لا بد من توفرها من أجل استخدام الانحدار المتعدد وهي:
  - ✓ ضرورة أن تتوزع الأخطاء توزيعاً طبيعياً حول المتوسط.
  - ✓ عدم التداخل الخطي: وقد يتم استخدام معامل التضخم (VIF) ومعامل السماح لاختبار عدم التداخل الخطي.
  - ✓ العلاقة الخطية للبواقي مع القيم المتوقعة.

## المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب وصفا للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة، إذ يتضمن وصفاً لأفراد عينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

## 1. الصدق:

قام الباحث بالتأكد من صدق محتوى الاستبيان وصدق البناء، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الموضوع، وبناءً على الملاحظات المقدمة والتوصيات الواردة من لجنة تحكيم الاستبيان، وكذا نتائج الاختبار الأولي تم تعديل وإعادة صياغة الاستبيان بالشكل النهائي، والذي تم توزيعه على أعضاء عينة الدراسة.

## 2. ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مدى ثبات الاستبيان أم لا، تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" من أجل التأكد من مدى الإتساق الداخلي بشأن أدوات القياس. والجدول (17) يبين قيمة "ألفا كرونباخ" والتي بلغت (0.715 %). ومن خلال هذه النسبة يمكن القول أن درجة إعتمادية هذا الإستبيان هي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، حيث أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسة هي (60 %).

الجدول (17): تحليل الثبات بواسطة إختبار "ألفا كرونباخ".

عدد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة "ألفا كرونباخ"
4	33	0.715%

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

## 3. وصف أفراد عينة الدراسة:

من خلال الجدول (18) يمكن توضيح ووصف لأفراد عينة الدراسة، و ذلك باستخدام التكرارات والنسب المؤية لكل من (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

الجدول (18): خصائص أفراد عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	الذكور	24	68.6
		الإناث	11	31.4
		<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
2	العمر	بين 20 إلى 30 سنة	12	34.3
		بين 31 إلى 40 سنة	16	45.7
		بين 41 إلى 50 سنة	7	20.0
		بين 51 إلى 60 سنة	0	0
		<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
3	الخبر المهنية	أقل من 5 سنوات	12	34.3
		من 5 إلى 10 سنوات	17	48.6
		من 11 إلى 15 سنوات	6	17.1
		أكثر من 16 سنة	0	0
		<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
4	المؤهل العلمي	باكالوريا	1	2.9
		ليسانس / مهندس	28	80
		ماجستير	6	17.1
		دكتوراه	0	0
		غير ذلك	0	0
		<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
5	المستوى الوظيفي	رئيس فرع	9	25.7
		رئيس مصلحة	11	31.4
		رئيس قسم	12	34.3
		نائب مدير	3	8.6
		مدير	0	0
		<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.



- من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن عدد الذكور العاملين في مؤسسة "كوندور" - إستنادا إلى العينة المدروسة- قد بلغ نسبة (68.6%) وهي نسبة تفوق عدد الإناث العاملين في نفس المؤسسة، والذي بلغ (31.4%)، ورغم هذا التفوق في عدد الذكور، إلا أنه مؤشر لتنوع كوادر المؤسسة، الأمر الذي يعتبر إضافة لها باعتبار أن لكل من الجنسين خصائص تميزه عن الآخر وبالتالي هناك تكامل في الإدارة.
- أما فيما يخص متغير العمر للعينة المدروسة، فيمكن ملاحظة أن غالبية أفراد العينة وبالتالي كوادر المؤسسة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (20 و 30 سنة) وكذا بين (31 و 40 سنة) وذلك بنسبة (34.3%) و (45.7%) على التوالي، أي بمجموع (80%) من الأفراد هم من الشباب، وهذا دليل على أن مؤسسة "كوندور" تستثمر في الشباب باعتبارهم مصدر الإبداع والطاقة ومستقبل المؤسسة، دون التفريط في الخبرة والمثمنة في الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة) الذي بلغت نسبتهم (20%). وهذا ما يبشر ربما بمستقبل جيد للمؤسسة.
- أما عن خبرة الأفراد المهنية فيمكن ملاحظة أن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (5 إلى 10 سنوات) تحتل الصدارة بنسبة (48.6%)، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك كوادر ذوي خبرة لا بأس بها والتي سيكون لها أهمية في رقي وازدهار المؤسسة، في حين أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من (5 سنوات) قد بلغت (34.5%)، وهو ربما ما يفسر أن المنظمة تعتمد على الشباب وتكوينهم وصقل مهاراتهم الأمر الذي يوافق ما تم ملاحظته في متغير العمر. في حين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 15 سنة) قد بلغت (17.1%) وهي النسبة الأقل إلا أنها مهمة للمؤسسة وتمثل الأفراد الذين أسسوا الشركة.
- ومن خلال الجدول نفسه يمكن الحكم على المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ أن نسبة (80%) من أفراد العينة هم حاصلين على شهادة (ليسانس/مهندس)، إضافة إلى (17.1%) حاملين لشهادة (الماجستير)، وهو مؤشر على التكوين العالي لكوادر المؤسسة، وهذا بالطبع مهم جدا في إدارة المؤسسة والذهاب بها نحو التفوق والرفي.
- بالنسبة للمستوى الوظيفي يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد شملت جل كوادر المؤسسة بنسب تكاد تكون متساوية، رغم أن فئة نواب المدير كانت فقط في حدود (8.6%) و المدراء (0%)، وقد يكون السبب في انشغال هاتين الفئتين، إلا أنه يمكن اعتماد الإجابات المحصلة.

#### 4. تحليل متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات (أو أبعاد) الدراسة، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية عبارات كل متغير، وذلك بهدف معرفة مدى توافق إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع كل متغير (أو بعد).

## 1.4. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الترصد الإستراتيجي للمعلومات):

باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية يمكن تحليل واقع المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة: بعد التنظيم والاستهداف، بعد المشاركة والإرادة الطوعية، بعد الاستشراف والإستباقية). وذلك كما هو موضح في الجداول (19)، (20)، (21).

الجدول (19): مستوى التنظيم والإستهداف لعملية التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور".

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تقوم المنظمة بتحديد جزء من محيطها الذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لها، ثم تقوم بمراقبته ورصد المعلومات. ويتم ذلك بتحديد أهم المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع المتعلقة بهم.	4,51	0,507	1
2	تقوم المنظمة بتخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها.	4,14	0,355	2
3	تعتمد المنظمة على منهجية دقيقة في تصنيف وتخزين المعلومات، مما يسهل عملية استيعابها والاستفادة منها.	4,03	0,382	3
4	توازن المنظمة في عملية تخزينها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.	3,91	0,284	4
5	تعتمد المنظمة على فريق يشرف وينظم عملية التردد الإستراتيجي للمعلومات.	3,74	0,443	5
6	تقوم المنظمة بتكوين الأشخاص الذين يقومون بتعقب وترصد واستشعار المعلومات الإستراتيجية.	3,60	0,497	6
	<b>بعد التنظيم والإستهداف</b>	<b>3.99</b>	<b>0.258</b>	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات بعد التنظيم والاستهداف تقع في المستوى المرتفع<sup>1</sup>، حيث تراوحت بين (4.51 و 3.74)، عدا الفقرة رقم (6) والتي كانت في المستوى المتوسط، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.284 و 0.507)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كانت ضعيفة، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما يمكن ملاحظة أن الفقرة رقم (1) كانت محط الإجماع الأكبر، مقارنة مع الفقرة رقم (6) التي كانت في المرتبة الأخيرة، وهو تفسير منطقي، حيث

<sup>1</sup> من أجل الحكم على مستوى كل فقرة أو كل بعد تم الاعتماد على نسبة طول الفئة مقسم على عدد مستويات التقييم، ثم الانتقال من درجة إلى أخرى بإضافة ناتج النسبة، وهذا كالتالي: درجة التقييم =  $(5-1) \div 3 = 1.33$  (الدرجة المنخفضة: من 1 إلى 2.33)، (الدرجة المتوسطة: من 2.34 إلى 3.67)، (الدرجة المرتفعة: أكبر من 3.68)

أن تحديد الجزء من محيط المؤسسة والذي يمثل لها الأهمية القصوى في ظل تعدد وتداخل المتغيرات البيئية الخارجية يعتبر أمراً جد معقول للبحث عن المعلومات المهمة للمنظمة. أما عملية تكوين الأشخاص الذين يقومون بتعقب وترصد واستشعار المعلومات الإستراتيجية، قد يكون ضعيفا ومكلفا للمؤسسة، لكنه يُنقِص من مدى تحقيق بعد التنظيم والاستهداف. كما أن الوسط الحسابي لبعء التنظيم والاستهداف بشكل عام كان (3.99) وهي درجة مرتفعة نوعاً ما، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجيبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.258).

**الجدول (20):** مستوى المشاركة والإرادة الطوعية لعملية التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور".

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تستثمر المنظمة جميع طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	4,60	0,497	1
2	يشارك كل أفراد المنظمة مهما كان موقعهم في عملية ترصد المعلومات بشكل إرادي وطوعي بحكم الولاء والوفاء للمنظمة.	4,03	0,169	4
3	أثناء تحليل المعلومات المجمعة يتم اللجوء إلى كل أفراد المنظمة ومشاركتهم لدعم عملية التحليل.	3,89	0,323	5
4	تقوم المنظمة بالتعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الإستراتيجية.	3,86	0,430	6
5	تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية قوية تقوم بالأساس على ثقافة المعلومات، وثقة متبادلة بين أفراد وإدارة المنظمة.	4,09	0,284	3
6	تقوم قيادة المنظمة بتشجيع وتحفيز كل الأفراد على عملية التردد المعلوماتي، وتوضيح الرؤية والأهداف المرجوة من العملية.	4,11	0,530	2
	<b>بعء المشاركة والإرادة الطوعية</b>	<b>4,09</b>	<b>0,214</b>	

**المصدر:** إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لكل فقرات بعء المشاركة والإرادة الطوعية تقع ضمن المستوى المرتفع، فقد تراوحت القيم بين (3.86 و 4.60)، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.169 و 0.530)، بمعنى أن التشتت في إجابات المستجيبين كان ضعيفا، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لبعء المشاركة والإرادة الطوعية بشكل عام كان في حدود (4.09) وهي درجة مرتفعة، مع تشتت ضعيف في إجابات المستجيبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.214)

الجدول (21): مستوى الاستشراف والاستباقية لعملية التردد الإستراتيجي للمعلومات في مؤسسة "كوندور".

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تدرك المنظمة أنها تشتغل في بيئة متغيرة وسريعة وغير مؤكدة.	4,74	0,443	1
2	تتابع المنظمة التغيرات البيئية (اقتصادية، تنافسية، تكنولوجية، قانونية، بيئية، تجارية،...) ومحاولة إعادة التفكير في أعمالها.	4,63	0,547	2
3	تمتلك المنظمة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، من خلال نظرة إبداعية.	4,23	0,426	3
4	تستشعر المنظمة بشكل متحدد القضايا الإستراتيجية ذات التأثير على مستقبلها.	4,11	0,323	4
5	تمتلك المنظمة رؤية ذات أبعاد شمولية (شاملة) تحدد من خلالها إتجاه الأعمال.	4,03	0,296	5
6	تعتمد المنظمة في إستشعارها للأحداث المستقبلية على المعلومات من نوع علامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة).	3,86	0,355	6
	بعد الاستشراف والاستباقية	4,26	0,265	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (21) نفس ما تم ملاحظته في الأبعاد السابقة، حيث أن قيم الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الإستشراف والاستباقية تقع ضمن المستوى المرتفع، فقد تراوحت القيم بين (3.86 و 4.74)، كما أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيفا، حيث أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.269 و 0.547)، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. إضافة إلى أن الوسط الحسابي لبعده الإستشراف والاستباقية بشكل عام كان في حدود (4.26) وهي درجة مرتفعة، مع تقارب كبير لوجهات النظر استنادا إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.265).

#### 2.4. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية):

باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية يمكن كذلك تحليل واقع المتغير التابع في مؤسسة "كوندور"، من خلال تحليل فقرات "رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)". ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (22).

الجدول (22): مستوى رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور".

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	المنظمة متأهبة وقادرة على الإستجابة في حال حدوث أزمات، واتخاذ قرارات سريعة.	4,06	0,338	10
2	تؤكد المنظمة على الإستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين المتجددة، من حيث النوع والكم، وفي الأسواق المختلفة.	4,40	0,497	5
3	تقوم المنظمة بتعديل وتطوير منتجاتها لتلائم متطلبات وحاجات السوق بشكل مستمر.	4,49	0,562	3
4	لدى المنظمة توجه نحو تغيير الأسواق التي تعمل فيها، وزيادة عدد الأسواق التي تلائم إمكاناتها وقدراتها، في ظل التغيرات البيئية.	4,69	0,471	1
5	تقوم المنظمة بتطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.	4,51	0,562	5
6	تستثمر المنظمة في التكنولوجيا بأنواعها بما فيها تكنولوجيا المعلومات، بما يحقق سرعة الإستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة.	4,46	0,561	4
7	تقوم المنظمة بصياغة إستراتيجيات بديلة في حال وجود إضطراب بيئي يمنع تنفيذ الإستراتيجيات المخططة (الحالية).	4,09	0,373	9
8	تستطيع المنظمة إستغلال الفرص المتاحة في السوق بما يتناسب مع إمكاناتها، و تحقق السبق على المنافسين.	4,23	0,490	6
9	تستطيع المنظمة رسم سيناريوهات مستقبلية مختلفة للتعامل مع الظروف المتغيرة.	4,06	0,338	10
10	لدى المنظمة القدرة على التحول من إستراتيجية نحو إستراتيجية أخرى بشكل سهل و سريع.	4,09	0,284	9
11	تسعى إدارة المنظمة إلى إشراك العاملين بشكل واسع في صياغة إستراتيجياتها.	4,11	0,404	8
12	تقوم المنظمة بتفعيل روح المبادرة والفعل، واشتقاق رؤى واسعة، من خلال التأكيد على الإبتكار والإبداع.	4,54	0,505	2
13	المنظمة قادرة على التعديل في رؤيتها بما يناسب التغيرات البيئية.	4,14	0,355	7
14	المنظمة قادرة على التعديل في رسالتها وفقا لما يناسب التغيرات المختلفة.	4,11	0,404	8
15	المنظمة تقوم بصياغة وتعديل الأهداف حسب التغيرات البيئية بشكل سهل وسريع.	4,11	0,404	8
	رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)	4,27	0,281	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

في الجدول (22) الذي يبين مستوى رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور"، يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لكل الفقرات يقع ضمن المستوى المرتفع، فقد تراوحت القيم بين (4.69 و 4.06)، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.562 و 0.284)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيفا، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لمتغير رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" عموما كان في حدود (4.27) وهي درجة مرتفعة، مع تشتت ضعيف جدا لإجابات المستجوبين، بمعنى وجود تقارب كبير في وجهات النظر وهذا استنادا إلى قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.281). كما يمكن ملاحظة أن الفقرة التي تقول أنه: "لدى المنظمة توجه نحو تغيير الأسواق التي تعمل فيها، وزيادة عدد الأسواق التي تلائم إمكاناتها وقدراتها، في ظل التغيرات البيئية"، قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات مستوى رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" بوسط حسابي بقيمة (4.69)، وهذا يتفق مع سياسة "كوندور" الرئيسية كما تم الإشارة إليه سابقا، في حين جاءت الفقرة التي تقول أن: "المنظمة متأهبة وقادرة على الإستجابة في حال حدوث أزمات، واتخاذ قرارات سريعة"، والفقرة التي تقول "أن المنظمة تستطيع رسم سيناريوهات مستقبلية مختلفة للتعامل مع الظروف المتغيرة" في المرتبة الأخير بقيمة الوسط الحسابي (4.06).

#### 5. تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

باستخدام معامل الارتباط البسيط "بيرسون Pearson" تم فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "الترصد الإستراتيجي للمعلومات" فيما بينها، وعلاقة الارتباط بينها وبين المتغير التابع "رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)" في مؤسسة "كوندور". والجدول (23) يوضح ذلك كالآتي:

الجدول (23): علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقلة، وبينها وبين المتغير التابع وفق معامل الارتباط "بيرسون Pearson"

الرقم	المتغير	1	2	3
1	بعد التنظيم والإستهداف			
2	بعد المشاركة والإرادة الطوعية	**0.458		
3	بعد الاستشراق والاستباقية	**0.537	**0.501	
5	رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)	0.122	0.196	**0.538

(\*\*) مستوى الدلالة عند 0.01 ، (\*) مستوى الدلالة عند 0.05

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في مؤسسة "كوندور"، حيث يلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "الترصد الإستراتيجي للمعلومات" فيما بينها، فقد كانت قيمة معامل الارتباط

"بيرسون Pearson" تساوي (0.458، 0.501، 0.537) كما هو موضح في الجدول (24)، وهذا يعني وجود ارتباط متوسط. كما يمكن ملاحظة أن علاقة الارتباط بين بعد "الاستشراف والإستباقية" و"المتغير التابع" كانت موجبة ومتوسطة بقيمة (0.538)، في حين أن إرتباط بعدي "المشاركة والإرادة الطوعية" و"الاستشراف والإستباقية" مع "المتغير التابع" لم تكن لها دلالة إحصائية، وبالتالي لا يمكن التحدث عن وجود علاقة الارتباط في هذه الحالة.

#### 6. إختبار فرضيات الدراسة (تحليل الإنحدار المتعدد):

باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الميدانية، وذلك لتحديد أثر أبعاد الترخيد الإستراتيجي للمعلومات في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية).

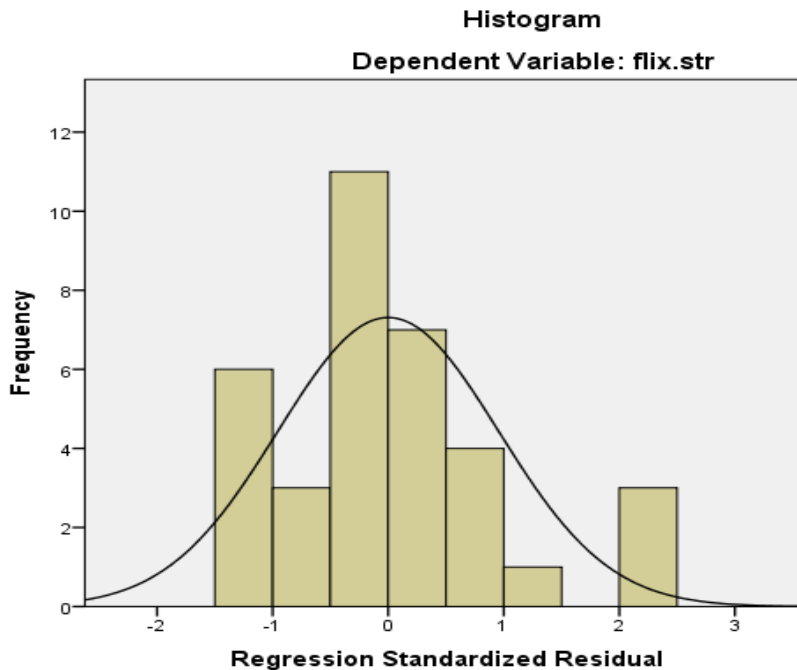
#### 1.6. صحة شروط تحليل الانحدار المتعدد: قبل القيام بتحليل الإنحدار المتعدد، وجب التأكد من صحة

شروط استخدام هذا التحليل:

أ. **التوزيع الطبيعي:** ضرورة أن تتوزع الأخطاء توزيعاً طبيعياً حول المتوسط.

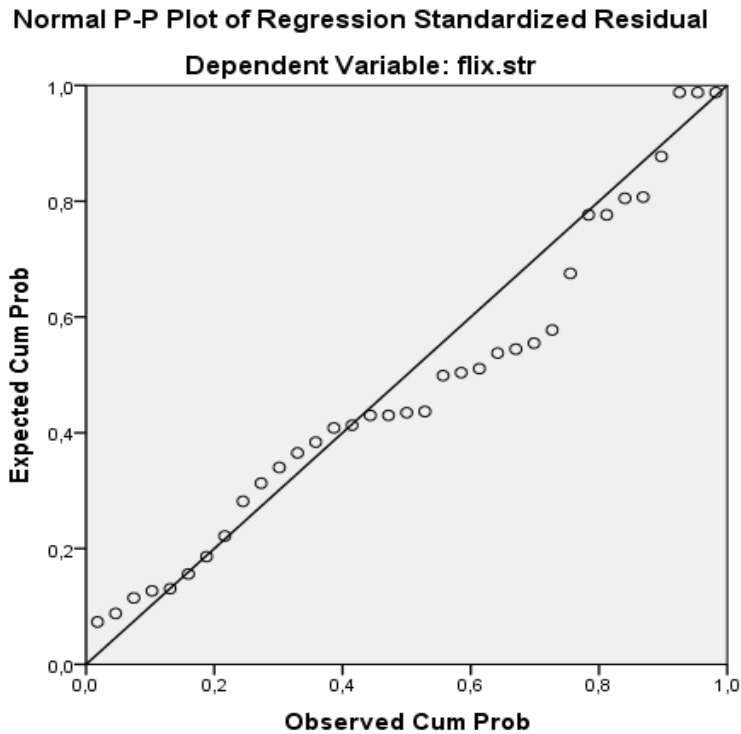
من خلال الشكل (45) و (46) يمكن القول أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، حيث نرى من الشكل (45) أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً حول المتوسط، ومن خلال الشكل (46) نجد أن النقاط تتجمع حول الخط وبالتالي فإن البيانات (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

**الشكل (45): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي للبواقي.**



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

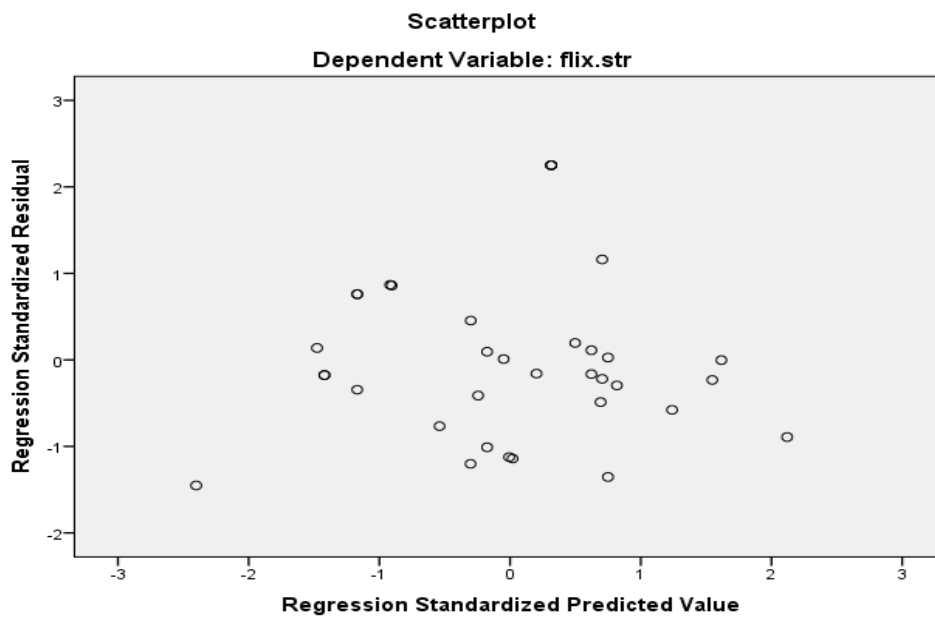
الشكل (46): الشكل البياني للتوزيع الطبيعي للبواقي.



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

ب. العلاقة الخطية: يمثل الشكل (47) الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية.

الشكل (47): انتشار للبواقي مع القيم المتوقعة.



المصدر: من مخرجات برنامج spss.



ج. **عدم التداخل الخطي:** من أجل التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، أو عدم وجود ارتباط عالي بينها، تم الإستعانة بمعامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، وكذا إختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة. والجدول (25) يبين النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS.

الجدول (24): معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance).

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)
التنظيم والإستهداف	1.507	0.664
المشاركة والإرادة الطوعية	1.430	0.699
الاستشراف والاستباقية	1.589	0.629

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل (الترصد الإستراتيجي للمعلومات) قد تراوحت بين (1.430 و 1.507 و 1.589) وهي قيم كلها أقل من (10)، وهي القيمة التي لا يجب أن يتجاوزها معامل تضخم التباين (VIF)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) قد تراوحت هي الأخرى بين (0.664 و 0.629 و 0.699) وهي قيم كلها أكبر من القيمة (0.05) باعتبارها الشرط الذي يجب أن تتجاوزته قيم التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل.

## 2.6. فحص فرضيات الدراسة:

بعد التأكد أن كل الشروط المتعلقة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد محققة فيمكن الآن إستخدامه في فحص فرضيات الدراسة الميدانية كالاتي:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (جدول المعاملات).

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الثابت $\alpha_0$	2.397	0.873		2.745	0.010
التنظيم والاستهداف (Org)	- 0.244	0.196	- 0.224	- 1.242	0.224
المشاركة والإرادة الطوعية (Par)	- 0.055	0.230	- 0.042	- 0.237	0.814
الاستشراف والاستباقية (Persp)	0.720	0.196	0.679	3.666	0.001

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يمكن إستخلاص مايلي:

### 1.2.6 دراسة معنوية الثابت ( $\alpha_0$ ):

بما أن مستوى معنوية الثابت ( $\alpha_0$ ) تبلغ (0.010) وهي أقل من (0.05) فهذا يعني أن الثابت له معنوية على مستوى النموذج، أي أنه في انعدام أبعاد المتغير المستقل فإن تحقيق المتغير التابع يكون موجود بقيمة (2.397)، كما هو موضح في عمود ال (B) في الجدول (26).

### 2.2.6 الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{0.1}$ : لا يوجد أثر لبعده التنظيم والاستهداف في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بما أن مستوى معنوية بعده التنظيم والاستهداف (Org) قد بلغ (0.224) وهي أكبر من (0.05) فهذا يعني هذا البعد ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه فإننا نقبل الفرضية العدمية  $H_{0.1}$  التي تقول أنه: لا يوجد أثر لبعده التنظيم والاستهداف في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3.2.6 الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{0.2}$ : لا يوجد أثر لبعده المشاركة والإرادة الطوعية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بما أن مستوى معنوية بعد المشاركة والإرادة الطوعية (Par) قد بلغ (0.814) وهي أكبر من (0.05) فهذا يعني هذا البعد ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه فإننا نقبل الفرضية العدمية  $H_{0.2}$  التي تقول أنه: لا يوجد أثر لبعد المشاركة والإرادة الطوعية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4.2.6. الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{0.3}$ : لا يوجد أثر لبعد الاستشراف والإستباقية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
بما أن مستوى معنوية بعد الاستشراف والاستباقية (Persp) قد بلغ (0.001) وهي أقل من (0.05) فهذا يعني أن بعد الاستشراف والاستباقية (Persp) له معنوية على مستوى النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_{0.3}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{1.3}$  التي تقول أنه: يوجد أثر لبعد الاستشراف والاستباقية (Persp) في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببعد الإستشراف والاستباقية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق المرونة الإستراتيجية (أو رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير) بقيمة (0.720)، كما هو موضح في عمود الـ (B) في الجدول (26).

#### 5.2.6. الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية)، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (26): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور.

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
المرونة الإستراتيجية	0.575	0.330	0.265	5.092	0.006

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط (R) قد بلغ قيمة (0.575)، وهذا يعني وجود إرتباط قوي نوعا ما بين أبعاد التردد الإستراتيجي للمعلومات والمرونة الإستراتيجية (أو رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير)، في حين نرى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل كانت (0.265)، أي أن التغيير بقيمة (0.265) أو (26%) في تحقيق المرونة الإستراتيجية (أو رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير) في مؤسسة كوندور هو راجع إلى أبعاد التردد الإستراتيجي للمعلومات، إلا أنه استنادا إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فإن بعد "الاستشراف والاستباقية" هو البعد الوحيد الذي له أثر في ذلك. كما يمكن ملاحظة أن قيمة F المحسوبة كانت (5.092) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig=0.006) وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي النموذج ككل له معنوية إحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: " يوجد أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة كوندور عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

## خلاصة الفصل الرابع:

من خلال ما تم التعرض إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- يمكن القول أن الجزائر تعتبر بعيدة كل البعد عن ركب الدول المتقدمة في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي. ولكن رغم هذا فإن بؤادر الاهتمام بهذا المفهوم بدأت تلوح في الأفق، من خلال التظاهرات المحتمشة المتمثلة في بعض المؤتمرات التي تم انعقادها في هذا المجال، أو من خلال استحداث بعض المؤسسات كالسونالغاز واتصالات الجزائر لخالبا يقظة إستراتيجية، غير أن هذا يبقى غير كافٍ.

- إستطاعت مؤسسة "كوندور" الجزائرية أن تصبح من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بأنواعها المختلفة على مستوى القطر الجزائري، ورغم حساسية المواطن الجزائري والتخوف من ضعف الجودة تجاه المنتجات الجزائرية إلا أن مؤسسة "كوندور" قد استطاعت كسر هذا الهاجس، وأصبح لها وزن كبير في السوق الوطنية والعربية، وأحد الممومين الرئيسيين للسوق المحلية، نظرا لجودة نوعية منتجاتها، وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة للزبائن داخل وخارج الجزائر.

- إنطلاقا من فكرة أن مؤسسة "كوندور" الجزائرية من المؤسسات الرائدة في مجالها، والتي وصلت لما هي عليه الآن بفضل جهود مسؤوليها وإطاراتها وعمالها، وبفرضية أن هذا تم إستنادا إلى مواكبة التطورات والمفاهيم الفكرية والإدارية الحديثة. الأمر الذي شجع الباحث على إختيارها كنموذج للدراسة، ومحاولة الإجابة من خلالها على إشكالية البحث التي ترمي إلى معرفة أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية). وعن طريق توزيع إستبيان يضم مجموعة من الأسئلة التي تخص أبعاد المتغير المستقل (الترصد الإستراتيجي للمعلومات) والمتغير التابع (رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية) حاول الباحث الإجابة عن إشكالية الدراسة، باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت إجابات المستجوبين أن هناك اتفاق حول الاجابات من خلال قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة للإجابات على عبارات الإستبيان، وهو الأمر الذي ربما يزيد من موضوعية إجابات المستجوبين.

- من خلال دراسة علاقة الارتباط، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسط بين أبعاد المتغير المستقل، وهذا يعني عدم وجود تأثير أحد الأبعاد على الآخر بشكل يؤثر على النموذج ككل. أما بالنسبة لعلاقة أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع فقد أظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لعلاقة "المتغير التابع" مع بعد "التنظيم والاستهداف" وبعد "المشاركة والإرادة الطوعية"، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة بين بعد "الاستشراف والاستباقية" و"المتغير التابع" (رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية).

- كما أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد مايلي:

- ✓ لا يوجد أثر لبعء "التنظيم والاستهداف" في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوافق نتائج الارتباط كذلك.
- ✓ لا يوجد أثر لبعء "المشاركة والإرادة الطوعية" في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوافق نتائج الارتباط كذلك.
- ✓ يوجد أثر لبعء "الاستشراف والاستباقية" في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يوافق نتائج الارتباط كذلك.
- أظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن النموذج ككل له معنوية إحصائية، وأنه يوجد أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بعد "الاستشراف والاستباقية"، ويمكن تحليل هذه النتائج كالتالي:
- ✓ من خلال نتائج الدراسة الميدانية وكذا بعض المقابلات نلمس وجود وعي بأهمية المعلومات الإستراتيجية في حسن سير المؤسسة وتطورها، لكن رغم هذا إلا أن تطبيق الترخد الإستراتيجي للمعلومات يأخذ الشكل العشوائي والغير رسمي.
- ✓ إقتصار أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (المرونة الإستراتيجية) على بعد "الاستشراف والاستباقية" يعني إغفال الاهتمام بالأبعاد الأخرى، وهو الأمر الذي يؤكد أن الترخد الإستراتيجي لا يأخذ الطابع الرسمي والكامل لجميع أبعاده ومراحله.
- ✓ إغفال الاهتمام ببعء "التنظيم والاستهداف" يمكن إرجاعه إلى: - عدم وجود فعلي لفريق يشرف على عملية الترخد الإستراتيجي للمعلومات في المؤسسة، وكذا: - ضعف التكوين الحقيقي للأفراد في مجال الترخد الإستراتيجي للمعلومات.
- ✓ إغفال الاهتمام ببعء "المشاركة والإرادة الطوعية" يُعزى ربما إلى: - ضعف الاهتمام بتحليل المعلومات بمشاركة الجميع، وكذا: - التعامل الضعيف مع الجهات المختلفة (الرسمية والغير الرسمية) لتوفير المعلومات.
- ✓ ضعف اهتمام المؤسسة بمعلومات الإنذار المبكر وتحليلها وتفسيرها ربما خفض من قدرة المؤسسة على صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير وتحقيق المرونة الإستراتيجية.
- رغم أن النتائج أظهرت أهمية ودور "الاستشراف والاستباقية" كبعء من أبعاد المتغير المستقل الذي كان له التأثير على المتغير التابع (ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير وتحقيق المرونة الإستراتيجية)، إلا أن هذا لا يعارض كثيرا التفسير النظري، حيث أن "الترخد الإستراتيجي" يتأسس بشكل كبير على عملية الاستشراف للمستقبل واستباق الأحداث المستقبلية من خلال إستشعار المعلومات الخارجية من نوع "علامات الإنذار المبكر" بشكل خاص، فهو الأمر الذي يسمح للمنظمة واستنادا إلى تحليل "علامات الإنذار المبكر" أن

تُكوّن السيناريوهات المستقبلية، وبالتالي صياغة إستراتيجياتها بالشكل الذي يجعلها أكثر مرونة في مقابل التغيير الخارجي في بيئة متغير مضطربة. لكن هذا لا يعن عدم الاهتمام بالأبعاد الأخرى، فعملية التصد الاستراتيجي للمعلومات لا تؤت ثمارها إلا إذا كانت بطريقة منظمة ومستهدفة، وبمشاركة جماعية قائمة على الإرادة الطوعية والولاء للمنظمة.

# الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

إن التطور التكنولوجي السريع والتغير في المفاهيم والمعتقدات وظهور الأسواق الجديدة وزوال أخرى وعدم الاستقرار في أوضاع السوق، وتلاشي الحدود الفاصلة بين الدول ونمو القدرة المعرفية للمجتمعات وغيرها، كانت سببا هاما وراء الاضطراب البيئي الذي هو حصيلة التغير السريع وعدم التأكد. هذا الاضطراب البيئي يجعل منظمات الأعمال في حيرة من أمرها وقدرتها على اتخاذ قراراتها، وقد يكون سببا وراء زوالها.

ولأجل أن تتمكن المنظمة من التغلب على هذا الاضطراب البيئي والتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، وجب أن تكون على دراية أولا بأول بكل ما يُستجد ويحدث في بيئتها الخارجية، بل وتتوقع ما يمكن أن يحدث مستقبلا. وهذا عن طريق تحصيل المعلومات التي تخص البيئة الخارجية وحتى الداخلية في الوقت الذي أصبحت فيه المعلومة تعتبر موردا إستراتيجيا هاما، ومفتاح تميز وتفوق للمنظمة كيف ما كان نشاطها أو حجمها.

ولهذه الأسباب وجب التحول من التفكير التقليدي نحو التفكير الإستراتيجي، الذي هو الطريق الإبتكاري في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن البقاء والإستمرارية ونمو المنظمة. ويرتبط التفكير الإستراتيجي بمدى توافر المعلومات والمهارات والإتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الإستراتيجية، بما يمكنها من إعداد الإستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب.

إن المنظمة التي تستطيع فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها، ودراسة متغيراتها وكيفية تأثيرها على المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات الخاصة بهذه البيئة، تكون قادرة على تلافي الأخطار المفاجئة التي يمكن أن تحدث و/أو اقتناص الفرص التي يمكن أن تظهر، وتكون لها يد السبق عن منافسيها، وبالتالي القدرة على رسم وصياغة إستراتيجياتها بشكل قادر على التعامل مع التغير وتحقيق بذلك المرونة الإستراتيجية، وبهذا تضمن بقاءها واستمراريتها وتطورها وتحقيق أهدافها.

لذا وجب على هذه المنظمة وضع نظام للترصد الإستراتيجي للمعلومات؛ وهو ذلك السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

والجزائر ليست في معزل عن هذه التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل من جراء ما تفرزه العولمة، والمؤسسة الجزائرية خاصة مطالبة بإرساء نظام الترصّد الإستراتيجي من أجل مواجهة هذا الاضطراب البيئي الذي سيعصف بها عاجلاً أم آجلاً.

واستناداً إلى ما سبق ذكره، يمكن التذكير بإشكالية هذا البحث المصاغة في السؤال الآتي:

ما مدى التأثير الذي يمكن أن يحدثه ترصد وتحصيل معلومات البيئة الخارجية في صياغة ورسم الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع التغيير البيئي وتحقيق المرونة الإستراتيجية؟.

ومن خلال ما تمّ التعرض إليه في هذا البحث، في جانبه النظري والتطبيقي يمكن توضيح النتائج التي خلص إليها هذا البحث كالآتي:

1. إن تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية بشكل عام له من الأهمية بمكان بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التطورات والتغيرات التي تميز بيئة الأعمال الحالية، حيث أنها تزيد من رفع الأداء بالنسبة للمنظمات بشكل كبير، وذلك ما أظهرته بعض الدراسات التي خلصت إلى أن المنظمات التي تطبق مفهوم الإدارة الإستراتيجية يزيد نسبة أدائها عن المنظمات التي لا تطبق هذا المفهوم بـ30% .

2. الصياغة الإستراتيجية هي قاعدة الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال عملية الصياغة الإستراتيجية تتوضح رؤية ورسالة والأهداف الأساسية للمنظمة، والتي تعبر عن الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ثم تحديد الموقف الإستراتيجي المبني على التحليل الخارجي والداخلي لبيئة المنظمة، فكلما كانت عناصر الصياغة الإستراتيجية عملية، ديناميكية، واقعية، وتشاركية، كلما حققت المنظمة ميزة إستراتيجية مقارنة بمنافسيها.

من خلال النتيجة (1) و(2) يمكن إثبات صحة الفرضية القائلة أن: إن صياغة ورسم إستراتيجيات المنظمات هي عمليات تخضع لمراحل وخطوات علمية، وفق أسس منهجية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتحويلات البيئية المختلفة، التي يجب إحترامها، وهي ليست وصفات سحرية صالحة لكل مكان وزمان يمكن لأي منظمة مهما كانت طبيعتها أن تتبناها وتجنّي ثمارها.

3. بالنظر إلى ما قدمته نظرية النظم فيمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية في صورة موارد مادية وبشرية وغيرها، ثم تقوم بمعالجتها في الأخير على شكل مخرجات جاهزة للاستهلاك. وهذا يعني أن تأثير البيئة الخارجية على المنظمة يعتبر تأثيراً قوياً، وهو ما تؤكدته النظرية الموقفية التي

تدعو إلى أن تكون المنظمة مرنة بحيث تتماشى وتتكيف مع مختلف المواقف التي تفرزها البيئة الخارجية حتى تضمن بقاءها واستمراريتها.

4. في ظل الفجوة التي تزداد هوتها بين المنظمات الرائدة والمنظمات المتدنية وتفاقم الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمات المتلاحقة، وغموض البيئة الخارجية، وعدم استقرارها وما تسببه من آثار كبيرة قد تغير أو توقف المسار الاستراتيجي لأي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها، تظهر الحاجة إلى اعتماد التفكير الاستباقي واستشراف المستقبل قبل وقوعه، من خلال تبني مفهوم التفكير الاستراتيجي، الأمر الذي يساعدها للتوصل إلى الخيارات الإستراتيجية الأنسب ويوصلها إلى تأسيس عقلية إستراتيجية فعالة قادرة على إدارة المستقبل والاستفادة من المزايا المختلفة.

5. إن التغيرات البيئية يمكن أن تقود إلى تغيير السلوك وتعود إلى إعادة التنظيم مرة أخرى، حيث قد تتطلب التغيرات البيئية إعادة النظر في الأهداف السابقة، ومحاولة تحديد أهداف مستقبلية جديدة، وتأكيد توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كذلك لا بد أن يمتاز التخطيط بالمرونة الإستراتيجية والقدرة على التحرك من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى عند تغير ظروف البيئة. بالإضافة إلى أن القوة الحقيقية لديمومة نجاح المنظمات يكمن في تحديد قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. فإذا تمكنت المنظمة من تحقيق المرونة الإستراتيجية فإن ذلك سيمكنها من توليد خيارات إستراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة ومعالجة السياسات من خلال بدائل المعالجة المختلفة. إذ أن مفتاح النجاح في المنظمات يقع على قدرتها لإدراك الحاجة إلى التغيير، وفهم كيفية تأثير التغيير على استراتيجياتها، والتجاوب سريعا مع النقاط الهامة البادئة في التغيير.

من خلال هذه النتيجة (3) و(4) و(5)، يمكن إثبات صحة الفرضية الآتية: يمثل التفكير الإستراتيجي لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، والطريق الأكثر إبداعا في كيفية التعامل مع مستقبل المنظمة وتحقيق المرونة الإستراتيجية والتي هي إحدى خصائص منظمات الأعمال الرائدة والذكية، تتجاوب فيها جميع أبعاد المنظمة بشكل فعال يضع المنظمة في موقف يمكنها من التكيف والاستجابة بكفاءة للتغيرات الحاصلة والتي ستحصل في بيئة عملها؛

6. إن أهم ما يميز بيئة المنظمات في العصر الحديث هو التغيير السريع والتعقد وعدم التأكد الذي يشير إلى عدم كفاية المعلومات، أي أنه الفرق بين كمية المعلومات اللازمة من أجل إكمال مهمة ما وكمية المعلومات المملوكة

بشكل حقيقي عن طريق المنظمة. وبهذا فإن الحصول على المعلومات التي تخص البيئة الخارجية يعتبر السبيل الوحيد للسيطرة على تأثيراتها وتخفيض عدم التأكد والاضطراب الذي يميزها.

7. تمثل أنظمة المعلومات الأداة الأساسية التي تعمل على تحصيل وتحليل ونشر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. والترصد الإستراتيجي للمعلومات يعتبر ذلك النظام المعلوماتي المفتوح على بيئة المنظمة، الذي لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنه، فهو يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التغيرات الحادثة في البيئة والتي تمس جوانب عديدة منها (التكنولوجيا، التنافسية، التجارية، الاجتماعية، الخ)، والتنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها من خلال استشعار علامات الإنذار المبكرة، الأمر الذي يمكنها من صياغة الإستراتيجيات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة وتفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث و/أو اقتناص الفرص التي يمكن أن تتاح.

8. الترصد الإستراتيجي للمعلومات هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية أو ما يسمى بالاستهداف، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة، ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المنظمة. لهذا فهو عملية تحتاج إلى توفر الوسائل المادية والبشرية اللازمة، والأكثر من ذلك يحتاج إلى تضافر كل الجهود في المنظمة والتحلي بثقافة الترصد الإستراتيجي للمعلومات بالنسبة لكل فرد من أفرادها مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي. كما أنه يحتاج إلى أن يكون وظيفة من وظائف المنظمة حتى يكون له طابعا رسميا وجدية.

ومن هذه النتائج الثلاثة (6،7،8) يمكن تأكيد صحة الفرضية القائلة: تعتبر المعلومات التي تخص بيئة المنظمة عاملا أساسيا في التكيف وتخفيض حالة عدم التأكد، فهي وسيلة هامة لتغذية التفكير الإستراتيجي، وبالتالي تحسين وتفعيل عملية صياغة ورسم الإستراتيجيات، والترصد الإستراتيجي للمعلومات الخارجية هو ذلك النظام المعلوماتي الذي يعمل على تحصيل معلومات البيئة الخارجية، بشكل ديناميكي وإستشراقي، مفتوح على بيئة المنظمة الخارجية.

9. تعتبر الجزائر بعيدة عن ركب الدول المتقدمة في مجال الترصد الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي، رغم أن بعض المؤسسات الكبيرة مثل "سونالغاز، سوناطراك، اتصالات الجزائر" قامت بمحاولات إرساء أنظمة الترصد الإستراتيجي، ولكن هذا يبقى غير كاف.

10. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية المعتمدة على تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك معنوية إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج الدراسة المقترح، والذي حاول الباحث من خلاله معرفة مدى وجود أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية (كمتغير مستقل) في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) (كمتغير تابع) في مؤسسة "كوندور". وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا التأثير راجع إلى بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بعد "الاستشراف والاستباقية"، ومنه فإننا نقبل الفرضية التي تقول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التردد الإستراتيجي للمعلومات في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير أو المرونة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة "كوندور".

وانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة انفتاح المؤسسة الجزائرية على البيئة الخارجية والإنصات إلى المعلومات الإستراتيجية لكي تتفاعل وتتأقلم أكثر مع متغيراتها.
- إرساء نظام التردد الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية يحقق لها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومواجهة التحديات المستقبلية.
- توفير الشروط المساعدة على عملية التردد الإستراتيجي كالموارد اللازمة لإدارة المعلومات الإستراتيجية ونشر ثقافة الاستماع إلى البيئة الخارجية أمر في غاية الأهمية.
- التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التردد الإستراتيجي بشكل رسمي ومنظم، من خلال خلق خلية التردد الإستراتيجي، وتشجيع الأفراد على القيام بترصد المعلومات الخارجية عن طريق تحسيسهم بأهمية المعلومات الخارجية، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لذلك.
- إعطاء أهمية كبيرة لعملية التنظيم والإستهداف في مؤسسة "كوندور" والمؤسسات الجزائرية بشكل عام، من خلال تكوين فريق يشرف على عملية التردد الإستراتيجي للمعلومات في إطار خلية خاصة بذلك، وكذا التكوين الحقيقي للأفراد في مجال التردد الإستراتيجي للمعلومات.
- الإهتمام الحقيقي بتحليل المعلومات المجمعة من عملية التردد الإستراتيجي للمعلومات الخارجية وذلك بمشاركة الجميع، وكذا التعامل مع الجهات المختلفة (الرسمية والغير الرسمية) لتوفير المعلومات، وتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً للقيام بالترصد الإستراتيجي للمعلومات، الأمر الذي يرسخ ثقافة الإنتماء والولاء في مؤسسة "كوندور" والمؤسسات الجزائرية بشكل عام ويحقق بعد المشاركة والإرادة الطوعية.
- ضرورة الإهتمام بمعلومات الإنذار المبكر وتحليلها وتفسيرها، وهو ما يزيد من قدرة مؤسسة "كوندور" والمؤسسات الجزائرية بشكل عام على صياغة ورسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير وتحقيق المرونة الإستراتيجية.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية وخاصة المسؤولين فيها بأهمية الترصّد الإستراتيجي من خلال الإكثار من المؤتمرات والملتقيات التي تهتم بهذا الموضوع.
- توفير المراجع التي تتطرق إلى الترصّد الإستراتيجي في المكتبة الجزائرية، وخاصة على مستوى الجامعات، وهذا بمختلف اللغات وترجمة ما أمكن إلى اللغة العربية.
- إنشاء مخابر بحث تهتم بالترصّد الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي، للخروج بنماذج توافق خصائص المؤسسة الجزائرية وتطوير هذا المجال.

ومن الصعوبات التي اعترضت السير نحو إعداد البحث بشكل أفضل مما هو عليه، يمكن ذكر ما يأتي:

- العدد القليل من المراجع التي تتناول موضوع "الترصّد الإستراتيجي"، ويعتبر العائق الأكبر.
- ندرة المراجع التي تتطرق إلى موضوع "الترصّد الإستراتيجي" باللغة العربية.
- صعوبة الحصول على معلومات الجانب التطبيقي، بسبب التحفظ الكبير، وبُعد المسافة عن المقر الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة.
- الاعتماد على أسلوب الإستبيان يبقى غير دقيق في تحديد حقائق الأمور، والوقوف على تسخيص حقيقي للوقائع.
- وللأهمية التي يكتسيها الموضوع يمكن اقتراح بعض العناوين التي تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية

كالآتي:

- دور الترصّد التكنولوجي في تحسين القدرة الإبداعية للمؤسسة.
- الذكاء الاقتصادي والتموقع في الأسواق العالمية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

## I. باللغة العربية

1. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
2. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.
4. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
5. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
6. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
7. إبراهيم المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1998.
8. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. عائدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
11. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
12. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
13. حمدان خالد محمد بني، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
15. أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق، فن الحوار الاستراتيجي، إصدارات بيمك، القاهرة، مصر، 2002.
16. كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية، أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1994.
17. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
18. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.



19. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008.
20. شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العالي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2011.
22. محمد عبد الغني حسن هلال، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996.
23. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، مصر، 2001.
24. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
25. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
27. جمال الدين محمد المرسي، أبوبكر محمود وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
28. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2010.
29. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010.
30. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
31. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
32. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1991.
33. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية- إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 150.
34. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
35. عبد السلام أبو قحف، التسويق - مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
36. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
37. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
38. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
39. مهدي زويلف وعلي العضائلة، إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1996.
40. رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2002.

41. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
42. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردنية، عمان، الأردن، 1998.
43. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
44. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على أسواق العالم - تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، رمل الإسكندرية، مصر، 2003.
45. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002.
46. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
47. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
48. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
49. كامل السيد غراب و فاديه محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
50. نعمة عباس الخفاجي، "الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
52. شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
53. عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي - هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
54. محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
55. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2004.
56. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، السيناريو والعملية التخطيطية، مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
57. محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر 2008.
58. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه، وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية، مصر 2003.
59. لينا شحاته خليف، تطوير التفكير الاستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
60. عبد الرحمن توفيق، التفكير الاستراتيجي - المهارات والممارسات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2003.
61. هاني الطويل، الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، مطبوعات الجامعة الأردنية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2001.
62. محمود عابدين، قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2002.
63. إبراهيم المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، دار العلوم، القاهرة، مصر، 1992.
64. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 2012.

65. أحمد حسين علي حسين، نظام المعلومات المحاسبية – الإطار الفكري والنظم التطبيقية، النظام اليدوي، تحليل وتصميم النظم، نظام الحاسب، الدار الجامعية، مصر، 1998.
66. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
67. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1995.
68. شوقي ناجي حواد، إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1996.
69. كامل غراب السيد، الإدارة الإستراتيجية – أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 1995.

## II. باللغة الفرنسية

1. Jean-Michel Plane, théories Des Organisations, DUNOD, Paris, 2000.
2. Alain DESREUMAUX et AUTRES , STRATEGIE, PEARSON EDUCATION, France, PARIS, 2009.
3. MANAGEWARE , strategic planning - planning for results , part 1, pratical guide to meneging for results, 2013.
4. DAVID Fred R, strategic mangement, concepts and cases , pentice hall, 13<sup>th</sup> Edition, south carolina, 2011.
5. COTÉ Marcel et Marie- claire MALO, la gestion stratégique une approche. Fundamental, Gaeten Morin Editeur, canada, 2002.
6. Patrick perrotton, safarien en pays stratégie : l’exploration des grands courants de la pensée stratégique, séminaire : conduite de la recherche en contrôle de gestion, Université de paris dauphine, fiche de lecture, 2002.
7. David Hussey, Strategic Menegement, from theory to implementation, british library, Fourth Edition, Great Britain, 1998.
8. Paul r. niven, balanced scovecard- step by : maximizing performance and maintaining results, by jdrn wiley and sans, Inc., new york, usa, 2002.
9. Jay B.Barney, william S .Hesterly, startegic management and competitive advantage- concepts and cases, Pearson Education, Inc, uppersaddle river, new jersey, Usa, 2006.
10. Mary Coulter, strategic management in action, Third Edition, INC , New York, Usa, 2005.
11. Peters.T.J, waterman R.H, In Search Of Exallence : Lessons From America’s Best –Run Companies, New York Harper And Row Publisher, Usa, 1982.
12. Frédéric Leroy, Les stratégies de l’entreprise, Edition Dunod, 2<sup>eme</sup> Edition, Paris, France, 2004.
13. Marios I. Katsioloudes, Strategic Management-Clobal Cultural Perspectives For Profit And Non Prefit Organizations, Butterworth Heinemann, Usa, 2006

14. Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Comment, Devancerses Concurrents Et Maintenir Son Avance, Inter-Edition, Paris, France, 1992.
15. DOMINIQUE Billon , JEAN- MICHEL Tardieux , Les nouvelles techniques du marketing, Edotion TOP, paris , france, 1998.
16. Humbert LESCA, veille stratégique – la méthode L.E.SCAnning, éditions EMS, Paris, 2003.
17. Gordon B et autres, systeme d'information pour le management, volume 1, édition economica, paris, 1986.
18. ROUZEAU MARTINE, économie d'entreprise – organisation et gestion stratégique d'entreprise, édition ESKA, paris, 1993.
19. Pateyron Emmanuel, veille stratégique, economica, Paris, 1998.
20. FRANCOIS Jakobiak, pratique de la veille technologique, DUNOD, Paris, France, 1991.
21. Jean MICHEL, intelligence économique ...mais au fond, qu'est – ce que la veille, communication faite à la journée d'information " outils de veille pour l'entreprise " organisée par union international des télécommunications, Besançon, France, 1999.
22. FRANCOIS Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, organisation Paris, France, 1998.
23. Maurice REYNE, le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, édition Hermès, Paris, France, 1990.
24. Daniel ROUACH, la veille technologique et l'intelligence économique, presses Universitaires de France, 1<sup>ère</sup> édition, 1996.
25. Humbert LESCA, veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, DISTNB, Paris, France, 1997.

ثانيا: الأطروحات و الرسائل

### I. باللغة العربية

1. عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي – دراسة حالة قطاع الطحن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.
2. إباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وضعية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
3. أحسن جميلة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في السوق التنافسية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2008.
4. سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
5. هيثم محمد موسى، أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن 2009.

6. عمر خميس صالح آندي، أثر برامج التكيف الاستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي، دراسة حالة وزارة الصحة الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، 2013.
7. شفيق كايد عبد الله شاكر، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2001.
8. نجوى مفوز مفيز الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2008.
9. محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
10. حمدان الصوفي، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الاسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1998.
11. نور محمد سالم الزين، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل، دراسة تطبيقية على شركة ألباهوس في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
12. عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
13. عصام محمد النعيمات، دراسة الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية، في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة، مصانع الاسمنت الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
14. فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
15. بسمة وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
16. عمور سهيلة، التصد الإستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2005.
17. كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009.
18. فيلاي أسماء، الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية، الواقع والمجهودات، حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات snvi ، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2014.

19. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة كوندور، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
20. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013.

## II. باللغة الفرنسية

1. Samia MENIF, Problématique de la recherche d'information d'origine "terrain" dans la veille stratégique, proposition d'éléments pour la formation des traqueurs, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2005,
2. Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.
3. Salima KRIAA-MEDHAFFER, veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2006.
4. Raquel JANISSEK-MUNIZ, veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004.
5. Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006.
6. Marie-christine CHALUS-SAUVANNET, dynamique du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, France, 2000.
7. Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Ecole doctorat en science de gestion, France, 2002.

## ثالثا: المقالات و الملتقيات

### I. باللغة العربية

1. صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أروك للعلوم الانسانية، مج5، العدد 2، العراق، 2012.
2. طارق عثمان عباس، استراتيجيات العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة الثقافية، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات النسيجية، المعهد التقني كوت مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 19، جامعة واسط، العراق، 2012.

3. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
4. غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على إداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات، المجلد 7، العدد الثاني، غرداية، الجزائر، 2014.
5. بن سعيد محمد و لخم عباس، تكنولوجيات الإعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ( المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية)، بسكرة، 2005.
6. مؤيد سعيد السالم، محمد آل ياسين، أثر عدم التأكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة، دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 2، أريد، الأردن، 2003.
7. عامر خضر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة، جريدة "اليوم"، جريدة يومية تصدر عن دار اليوم للإعلام، المملكة العربية السعودية، الثلاثاء 02 ماي 2006، العدد 12009.
8. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، العدد 1، المملكة العربية السعودية، جوان، 2003.
9. طاهر محسن منصور الغالي، المرونة في المشروع الصناعي، طرق قياسها ووسائل تحسينها، مجلة تنمية الرافدين، جامعة البصرة، العراق، العدد 39، 1993.
10. علي رزاق جواد العابدي، هاشم الموسوي، تشخيص مؤثرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثين، الكوفة، العراق، 2014.
11. فاطمة جاسم محمد، بان توفيق نجم، أثر الملكية في المرونة المالية للمصارف، دراسة مقارنة بين مصرفي الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الاستثمار السعودي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 16، جامعة البصرة، العراق، 2009.
12. فايز جمعة النجار، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة نشرتي للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد (2)، الأردن، 2008.
13. معن وعد الله المعاضيدي، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا على قدرات ثقافة المعلومات، دراسة حالة منظمة صناعية، ورقة بحثية في المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
14. إباد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، الأردن، 2007.
15. هاني العمري، مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، محاضرات المجلس السعودي للحودة، السعودية، 2014.
16. كمال رويبع، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003.

17. جمال الدين سحنون وبلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2007.
18. رتيبة حديد ونوفيل حديد، الترصد التنافسي وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
19. هوارى معراج وناصر دادي عدون، الترصد التكنولوجي كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005.
20. داودي الطيب وآخرون، الترصد التكنولوجي كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2007.
21. شريف حمزاوي، عن مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مجلة "التواصل"، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 09، جوان 2002.

1- باللغة الفرنسية

1. Ugo-Mercier Gouin, la veille stratégique: mythes et réalités, colloque sur la collaboration en réussite éducative tous ensemble pour la réussite, Québec, 2004.
2. DAFT et all, Message Equivocally, Media stection and Manager Performance: Implication for information system, Mis quietty, Vol 11n° 3, 1987.
3. Hugh Courtney, and ather's, Strategy under uncertointy, Harvard Business review, November- December, 1997, ([http://hbr.org/1997/11/strategy\\_under\\_uvicevtqinty](http://hbr.org/1997/11/strategy_under_uvicevtqinty) ).
4. ARNOLD Vicky, and ather's, Enhancing strategic Flexibility and performance through enterprise risk management: the enabling role of information technology, 4<sup>th</sup> fraud conference, Rutgers business school, Newark, Newjersy, USA, 22 september, 2011.
5. Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, colloque annuel sur: le management face à l'environnement socioculturel, Université Saint-Joseph, BEYROUTH, 2004.
6. Caroline Prat et Sylvie Mira-Bonnardel, influence de la veille stratégique sur le processus de conception, article publié à LABORATOIRE GENIE INDUSTRIEL. (<http://www.lgi.ecp.fr>).
7. DAHMANE Madjid et KELLOU Ratiba, la veille stratégique un atout clé pour l'entreprise, séminaire sur la veille stratégique: mettre en œuvre la veille stratégique, Algérie Télécom et CERIST, 2005.
8. Mustapha BOUROUBI et Mohamed DAMOU, rôle et place du système de veille stratégique d'information de l'entreprise, gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb, édition dar el adib, Algérie, 2004, p 386
9. François BROUARD, pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aide les PME, 6<sup>em</sup> congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, France, 2002.



10. HUMBERT Lesca et Jean-claude CASTAGNO, capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus?, colloque AIMS, Montpellier, France, 2000.
11. Gérard VERNA, la veille technologique une " ardente nécessité ", article publié sur le site: <http://www.Fsa.ularal.ca /personnel /vernag / pub/ veille.html>
12. Intelligence économique et stratégique – les systèmes d'information au cœur de la démarche, article publiés par le club CIGREF en 2003 sur le site: [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)
13. Gérard VERNA, la veille technologique une " ardente nécessité ", article publié sur le site : <http://www.Fsa.ularal.ca /personnel /vernag / pub/ veille.html>
14. Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE, les déterminants culturels des pratiques de veille strategique , colloque sur "Le management face à l'environnement socio-culturel" organisé pare Le CEMADIMO (Centre d'Etudes des MArchés et de la DIstribution au MOyen-Orient), Faculté de Gestion et de Management de l'université Saint Joseph, France, 2004.

رابعاً: الجرائد واليوميات

I. باللغة العربية

1. جريدة المساء، 18/06/2008 العدد 3463.
2. الجريدة الرسمية: العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.
3. وثائق مؤسسة كوندور.
4. جريدة الخبر، العدد 6913 الصادر بتاريخ: 2012/12/03 .
5. جريدة الشروق العربي 05 سبتمبر 2015.
6. أكرم سالم، الرؤية الاستراتيجية...هل هي ضرورة أم ترف، صحيفة الحوار المتمدن، العدد، 2008 ، على الموقع :

[www. Alhewar. Org](http://www.Alhewar.Org)

خامساً: شبكة الأنترنت

1. مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، التخطيط الإستراتيجي، أنظر الموقع: [http:// ngoconnect.net](http://ngoconnect.net)
2. أكرم سالم، بيئة المنظمة والخيارات الإستراتيجية، مقالة على الموقع [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)
3. القياس المقارن " benchmarking " مقال على موقع <http://edara-eg.net>
4. التفكير الاستراتيجي مقال على الموقع: <http://aeomasv.files.wordpress.com>
5. <http://www.agentintelligent.com/veille/veille-strategique.htm>
6. <http://islamfin.go-forum.net> <http://www.zeknowledge.com>
7. [http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/1\\_ciblagr.htm](http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/1_ciblagr.htm)
8. <http://www.gfii.asso.fr>
9. <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>
10. [www.samsung.fr](http://www.samsung.fr) Samha
11. [www.sodinco.dz](http://www.sodinco.dz) Sodinco
12. [www.tclalgeria.com](http://www.tclalgeria.com) TCL

13. [www.essalem-electronics.com](http://www.essalem-electronics.com)
14. [www.iris-sat.dz](http://www.iris-sat.dz) Iris-Sat
15. [http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/8\\_animation.htm](http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/8_animation.htm)
16. <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>
17. <http://www.gfii.asso.fr>
18. <http://lecourrier-dalgerie.com>
19. <http://algeriesolidaire.net>
20. <http://www.dzairmobile.com>
21. [www.bya-electronic.com](http://www.bya-electronic.com) BYA electronics
22. [www.cobra.com/dz](http://www.cobra.com/dz) Cobra
23. [www.condor.dz](http://www.condor.dz) condor
24. [www.cristor-dz.com](http://www.cristor-dz.com) cristor
25. [www.enie-dz.com](http://www.enie-dz.com) ENIE
26. [www.eniem.dz/com](http://www.eniem.dz/com) ENIEM
27. [www.geant-dz.com](http://www.geant-dz.com) Géant

الملاحق

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تخصص علوم التسيير

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي هو وسيلة لإعداد دراسة ميدانية في إطار تحضير أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، في العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان.

لهذا أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية. كما أرجو من سيادتكم إعادة الإستمارة في أقرب وقت ممكن. و سأكون شاكرا لكم كل الشكر و الإمتنان. و أحيطكم علما أن كل المعلومات المحصل عليها ستحظى بسرية تامة، وتستخدم فقط لغرض البحث العلمي. شكرا لكم على حسن التعاون.

الطالب: كرومي سعيد

الترصد الإستراتيجي للمعلومات (اليقظة الإستراتيجية) (La veille stratégique): هو سياق معلوماتي تتمكن بواسطته المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض التعرف على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

علامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة): هي المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث في المستقبل يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمنظمة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

ذكر:  أنثى:

2. العمر:

بين 20 و30 سنة  ، بين 30 و40  ، بين 40 و50  ، بين 50 و60

3. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  ، من 5 إلى 10 سنوات  ، من 11 إلى 15 سنة  ، أكثر من 16 سنة

4. المؤهل العلمي:

بكالوريا:  ، ليسانس/مهندس:  ، ماجستير:  ، دكتوراه:

أخرى: .....

5. المستوى الوظيفي:

مدير:  ، نائب مدير:  ، رئيس قسم:  ، رئيس مصلحة:  ، رئيس فرع:

## الجزء الثاني: الترسد الإستراتيجي للمعلومات

هذا الجزء من الإستبيان يخص الأبعاد التي تحدد الترسد الإستراتيجي للمعلومات (بعد التنظيم والإستهداف، بعد المشاركة والإرادة الطوعية، بعد الإستشراق والإستباقية). الرجاء إختيار إجابة واحدة لكل فقرة من الفقرات بوضع إشارة (X) أمام الإختيار الذي تراه مناسباً.

1. بعد التنظيم والإستهداف: ويعني هذا البعد مدى وجود تنظيم لعملية الترسد الإستراتيجي للمعلومات، وذلك من خلال عملية الإستهداف ، وجود متخصصين في عملية البحث عن المعلومة، جمع المعلومات بالشكل والوقت المناسبين، تخزين واسترجاع المعلومات عند الحاجة.

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم المنظمة بتحديد جزء من محيطها الذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لها، ثم تقوم بمراقبته ورصد المعلومات. ويتم ذلك بتحديد أهم المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع المتعلقة بهم.					
2	تقوم المنظمة بتخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها.					
3	تعتمد المنظمة على منهجية دقيقة في تصنيف وتخزين المعلومات، مما يسهل عملية استيعابها والاستفادة منها.					
4	توازن المنظمة في عملية تخزينها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.					
5	تعتمد المنظمة على فريق يشرف وينظم عملية الترسد الإستراتيجي للمعلومات.					
6	تقوم المنظمة بتكوين الأشخاص الذين يقومون بتعقب وترصد واستشعار المعلومات الإستراتيجية.					

2. بعد المشاركة والإرادة الطوعية: ويعني مدى مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية جمع وترصد المعلومات، وذلك بإرادة طوعية نابعة من الحس بالوفاء والولاء للمنظمة، وفي إطار ثقافة تنظيمية قائمة على ثقافة المعلومات وأهميتها، وكذا الثقة المتبادلة بين أطراف المنظمة.

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستثمر المنظمة جميع طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.					
2	يشارك كل أفراد المنظمة مهما كان موقعهم في عملية ترصد المعلومات بشكل إرادي وطوعي بحكم الولاء والوفاء للمنظمة.					
3	أثناء تحليل المعلومات المجمعة يتم اللجوء إلى كل أفراد المنظمة ومشاركتهم لدعم عملية التحليل.					
4	تقوم المنظمة بالتعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الإستراتيجية.					
5	تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية قوية تقوم بالأساس على ثقافة المعلومات، وثقة متبادلة بين أفراد وإدارة المنظمة.					
6	تقوم قيادة المنظمة بتشجيع وتحفيز كل الأفراد على عملية الترصد المعلوماتي، وتوضيح الرؤية والأهداف المرجوة من العملية.					

3. بعد الاستشراف والإستباقية: ويعني أن عملية التردد تتضمن فكرة إستشراف المستقبل من خلال إستهداف المعلومات من نوع علامات الإنذار المبكرة التي تتميز بالغموض والجزئية وتوقع الأحداث المستقبلية، وكذا إستباق المنافس للفرص المتاحة، وتفادي الأخطار القادمة.

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تدرك المنظمة أنها تشتغل في بيئة متغيرة وسريعة وغير مؤكدة.					
2	تتابع المنظمة التغيرات البيئية (اقتصادية، تنافسية، تكنولوجية، قانونية، بيئية، تجارية،..) ومحاوله إعادة التفكير في أعمالها.					
3	تمتلك المنظمة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، من خلال نظرة إبداعية.					
4	تستشعر المنظمة بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية ذات التأثير على مستقبلها.					
5	تمتلك المنظمة رؤية ذات أبعاد شمولية (شاملة) تحدد من خلالها إتجاه الأعمال .					
6	تعتمد المنظمة في إستشعارها للأحداث المستقبلية على المعلومات من نوع علامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة).					



### الجزء الثالث: المرونة الإستراتيجية (رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير)

هذا الجزء من الإستبيان يحدد مدى ممارسة المرونة الإستراتيجية أمام التغيرات البيئية، وتعني رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، ومدى قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، أي القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الإستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لإجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة.

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	المنظمة متأهبة وقادرة على الإستجابة في حال حدوث أزمات، واتخاذ قرارات سريعة.					
2	تؤكد المنظمة على الإستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين المتجددة، من حيث النوع والكم، وفي الأسواق المختلفة.					
3	تقوم المنظمة بتعديل وتطوير منتجاتها لتلائم متطلبات وحاجات السوق بشكل مستمر.					
4	لدي المنظمة توجه نحو تغيير الأسواق التي تعمل فيها، وزيادة عدد الأسواق التي تلائم إمكانياتها و قدراتها، في ظل التغيرات البيئية.					
5	تقوم المنظمة بتطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.					
6	تستثمر المنظمة في التكنولوجيا بأنواعها بما فيها تكنولوجيا المعلومات، بما يحقق سرعة الإستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة.					
7	تقوم المنظمة بصياغة إستراتيجيات بديلة في حال وجود إضطراب بيئي يمنع تنفيذ الإستراتيجيات المخططة (الحالية).					

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8	تستطيع المنظمة إستغلال الفرص المتاحة في السوق بما يتناسب مع إمكانياتها، و تحقق السبق على المنافسين.					
9	تستطيع المنظمة رسم سيناريوهات مستقبلية مختلفة للتعامل مع الظروف المتغيرة.					
10	لدى المنظمة القدرة على التحول من إستراتيجية نحو إستراتيجية أخرى بشكل سهل و سريع.					
11	تسعى إدارة المنظمة إلى إشراك العاملين بشكل واسع في صياغة إستراتيجياتها.					
12	تقوم المنظمة بتفعيل روح المبادرة والفعل، واشتقاق رؤى واسعة، من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع.					
13	المنظمة قادرة على التعديل في رؤيتها بما يناسب التغيرات البيئية.					
14	المنظمة قادرة على التعديل في رسالتها وفقا لما يناسب التغيرات المختلفة.					
15	المنظمة تقوم بصياغة وتعديل الأهداف حسب التغيرات البيئية بشكل سهل وسريع.					

شكرا على تعاونكم

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير، وقد تم إختيار مؤسسة "كوندور" الجزائرية للصناعات الكهرومنزلية كنموذج لدراسة حالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لترصد معلومات البيئة الخارجية ( ممتلا في أبعاده الثلاثة: بعد التنظيم والاستهداف، بعد المشاركة والإرادة الطوعية، بعد الإستشراق والاستباقية) في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغيير (أو المرونة الإستراتيجية) في مؤسسة "كوندور". ويرجع هذا التأثير إلى بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو بعد "الاستشراق والاستباقية".

**الكلمات المفتاحية:** التردد الإستراتيجي للمعلومات، الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، التغيير، البيئة الخارجية.

## Résumé :

Cette étude vise à mesurer l'impact de la veille informationnelle de l'environnement extérieur sur l'élaboration de stratégies pour faire face au changement. L'entreprise industrielle algérienne "Condor" du secteur de l'électroménager a été choisie comme modèle pour l'étude de cas. Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un impact de la veille informationnelle de l'environnement extérieur (représenté en trois dimensions: organisation et ciblage, participation et volontaire, perspective et anticipation) sur la formulation de stratégies pour faire face au changement (la flexibilité stratégique) au sein de l'entreprise "Condor". Cet effet est dû à une dimension "perspective et anticipation".

**Mots-clés:** Veille stratégique de l'information, stratégie, flexibilité stratégique, le changement, l'environnement externe.

## Abstract:

The purpose of this study is to measure the impact of informational monitoring of the external environment on the development of strategies to deal with change. The Algerian industrial company "Condor" of the domestic appliances sector was chosen as a model for the case study. The results of the study showed that there is an impact of the informational monitoring of the external environment (represented in three dimensions: organization and targeting, voluntary and participation, perspective and anticipation) on the formulation of strategies to deal with the Change (strategic flexibility) within the company "Condor". This effect is due to a dimension: "perspective and anticipation".

**Keywords:** Strategic monitoring of information, strategy, strategic flexibility, change, external environment.