

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: علوم التسيير

# اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تحت إشراف:

د. قارة تركي آسية

من إعداد الطالب:

قادري محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ.د. كازي ثاني أمال
مشرفا ومقررا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. قارة تركي آسية
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. جناس مصطفى
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. مختاري فيصل
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. عمر بلخير جواد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. بوزيان عثمان

السنة الجامعية

2017-2016

## تشكرات

قال صلى الله عليه وسلم "اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع ومن نفس لا تشبع ومن دعاء لا يسمع"

الحمد والشكر على من يسر بتوفيق

أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة د. قارة تركي آسية على قبولها وتفضلها الاشراف على هذه الأطروحة، وتقديرا على مساعدتها، ولما أسدته من توجيهات ونصائح قيمة وتشجيع، جزاها الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل ومعظيم الامتنان والتقدير إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم المساعدة من قريب أو بعيد، وساهم في تذليل الصعوبات التي واجهتنا، ولو بكلمة تشجيع محفزة أو بفكرة موحية ومشاعر دافعة للعلم والمعرفة، ونخص بالذكر الأستاذة: بلحسن محمد، بن معمر عبد الباسط، برويفات عبد الكريم، بدراني محمد جامعة البليدة 2، وجميع مسؤولي المؤسسات والشركات الاقتصادية التي استضافتنا وقدمت وساهمت في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر شركة ENIE، صيدال "الوحدة الإنتاجية/ المدينة"، BOOM للنسيج/ غليزان، على حفاوة الاستقبال والتسهيلات المقدمة، إلى أعضاء لجنة المناقشة.

ونشكر كل من أطفأ شمعة حياته ليوقد شمعة العلم لكم وحدكم عبارات الاحترام والتقدير، وخالص آيات العرفان والامتنان.

إهد

اء

إن لكل جهد ثمرة، والثمرة المتواضعة هاته أهديها إلي من قال فيهما الله عز وجل: "وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي سِنَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ". إلي والدي العزيزين حفظهما الله.

إلي إخوتي، إلي روح أخي المكي الطاهرة رحمه الله، إلي ابنتي العزيزتين ملاك وصال، قطر الندى هباء.  
إلي الأصدقاء والزملاء، وكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع.

## المقدمة العامة

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تتميز بالاضطراب والتعقيد بشكل متزايد، تميزها ظاهرة العولمة، وتحرير التجارة الخارجية والمبادلات. يصاحبه التطور الكبير في المجال التكنولوجي والتقني، التنظيمي والاقتصادي، والتدفق المتسارع للمعلومات، عوامل تلزم المؤسسات الباحثة عن التميز والاستمرار والتموقع في السوق في ظل محيط يتميز بالمنافسة الشرسة، إلى القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، من خلال الاستجابة لتغيراتها في الوقت المناسب. ولذلك فمن المهم أن تولي اهتماما خاصا لتحديد هذه التغييرات بطريقة فعالة وكفؤة، بالإضافة إلى التنبؤ والتوقع، الحدس، الإبداع والابتكار، الانفتاح، وسرعة اتخاذ القرار، وهذا ما أطلق عليه مصطلح الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحصيل مكانتها في الأسواق الدولية.

يعيش عالم الأعمال على الخصوص، مرحلة تتسم بالاعتماد أكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، ويرتبط أداء المنظمات في الوقت الحاضر على قدرتها في ضبط استراتيجياتها وبنيتها في مواجهة تغيرات البيئة، والتي تعتمد على قدرتها في الحصول على معلومات مهمة بخصوص بيئة عملها الحالية والمستقبلية، عن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية والمثلى، هذه المعلومات أصبحت موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، أضحت تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع للاستجابة لمتطلبات السوق.

وهو ما يحتم عليها في ظل هذا المحيط أن تعمل جاهدة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين، وتخفيض تكاليف إنتاجها، وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم أرباحها. الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية لتطوير وخلق حلول وأفكار، منتجات وخدمات جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، وتحقيق التميز التنافسي، وبتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة وثورة المعلومات والمعارف، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، حيث أصبح الإبداع من أهم الأدوات والأساليب الناجحة، إن لم تكن الأكثر قوة في مواجهة تغيرات البيئة وتحديات المنافسة، من خلال طرح المنتجات ذات الجودة العالية سواء كانت جديدة أو مطورة، وتوفير فرص وأسواق جديدة، أساليب ومناهج عمل وتقنيات حديثة سواء في التسيير أو الإنتاج، ولأجل ذلك قامت العديد من الشركات خاصة الكبرى باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، لغرض خلق وتطوير العمليات الإبداعية وتحقيق سبق في ذلك أمام

المنافسين. وحسب (Mulgan&Albury 2003) فإنه ينبغي على الدولة أن تنظر إلى الإبداع كمنشأ رئيسي في المؤسسات العمومية، باعتباره مساهما أساسيا في النمو الوطني ورفاهية المواطنين والأفراد (Windrum&Koch 2008)، وحسب Bason 2010 فإنه في القطاع العام القدرة على الإبداع يجب أن توضع على قدم المساواة مع القدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية<sup>1</sup>. ومن العوامل المؤثرة على عملية الإبداع نذكر منها نشاطات البحث والتطوير، إدارة المعرفة، إدارة التغيير، وبالأخص آلية اليقظة الاستراتيجية كعامل بالغ الأهمية، وما تساهم به في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال عملياتها ونشاطاتها، وهو موضوع الأطروحة أين سنتطرق إلى مدى أهميته وتأثيره على خلق وتطوير العمليات الإبداعية ومختلف العوامل المؤثرة على ذلك، ويمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشرافي والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة وتقليل التهديدات، حيث جمع المعلومات من خلال الاستماع للبيئة تعتبر المرحلة الأساسية لنشاط اليقظة، بمعنى آخر هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال، نشاط مرتبط بتسيير المعلومات واستغلالها بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية من منظور استباقي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية متعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة وهو ما أعطى لهذا النشاط البعد الاستراتيجي. مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية، تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع.

إن تبني نظام اليقظة الاستراتيجية ووضع آلياته، وهيكلته كمنشأ مندمج في المؤسسة كباقي النشاطات والوظائف الأخرى لما يكتسبه من أهمية بالغة وتأثيره الكبير والإيجابي على المؤسسة من تحقيق للتميز التنافسي، المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق عمليات إبداعية في المؤسسة بأنواعها المختلفة (إبداع تكنولوجي، تنظيمي، تسويقي، أفكار وحلول، أساليب عمل جديدة، اختراق أسواق جديدة...)، هذا ما يؤهلها للموقع في السوق بين المنافسين من خلال تحقيق التميز والتطور والنمو.

في خضم هذه التحولات والعوامل خاصة مع تبني الحكومة الجزائرية لاقتصاد السوق وتحرير الاقتصاد والتجارة الخارجية، وفتح باب المنافسة أمام الشركات والمنتجات الأجنبية خاصة من الشركات والمؤسسات العالمية ذات الشهرة والسمعة الواسعة، ومع إبرام اتفاقات شراكة وبالأخص مع الاتحاد

<sup>1</sup>Klas Palm Johan Lilja Håkan Wiklund, (2015), "Agencies, it's time to innovate !", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 1 pp34 -35.

الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، أصبح لزاما ويتحتم على المؤسسات الجزائرية التكيف مع هذا الوضع، والاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام لما يدور حولها.

## الإشكالية:

بناء على التطورات السابقة الذكر، تظهر لنا أهمية تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية بمختلف أنماطها وأنواعها، من يقظة محيطية، تكنولوجية، تجارية ويقظة تنافسية، بغرض رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة، أهم التطورات التكنولوجية، العلمية والمعرفية، أهم التغيرات الحاصلة في رغبات وأذواق المستهلكين والعملاء، تطورات السوق بدءا بمعرفة أهم المنافسين، نقاط ضعفهم وقوتهم، أهدافهم المستقبلية، وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة. ولتحقيق هذا الهدف على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها جمع، معالجة ونشر المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية.

ولتحقيق هذا التوجه أصبحت هذه المؤسسات مدعوة إلى وضع آليات لليقظة تمكنها من استباق المؤشرات والإشارات الخاصة بمحيطها، بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم، من خلال اكتساب ميزة وتموقع تنافسي أكبر، والأهم من ذلك خلق عمليات إبداعية وتطويرها، حيث تعد آلية اليقظة الاستراتيجية من أحدث الأساليب والأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها بل وتطويرها، فهي كمنهج عمل وأسلوب معاصر يجعل المؤسسة في حالة يقظة مستمرة لما يجري حولها من تغيرات بيئية.

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل المصاغ على النحو التالي:

بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى النمو وتعزيز مركزها السوقي. فإلى أي مدى يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساهم في تنمية وتطوير عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وتتفرع اشكالتنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي اليقظة الاستراتيجية وما أهميتها بالنسبة للمؤسسات؟
- فيما يتمثل دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة عامة وفي تطوير ميزتها التنافسية خاصة؟
- ما هو الإبداع، وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

- ما هو تأثير ودور اليقظة الاستراتيجية على تنمية وتعزيز عملية الإبداع في المؤسسة؟
- هل مصطلح اليقظة الإستراتيجية مفهوم وارد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

## الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات، اقترحنا الفرضيات الموالية:

1. اليقظة الاستراتيجية آلية بالغة الأهمية تؤثر وتساهم في خلق وتطوير عمليات الإبداع في المؤسسة، من خلال تزويدها بالمعلومات عن البيئة المحيطة لاستثمارها في مواجهة التحديات والتهديدات واستغلال الفرص.
2. تعتبر المعلومات كمورد استراتيجي هام تؤثر على نشاط اليقظة الاستراتيجية، من خلال درجة كفاءتها وفعاليتها.
3. يؤثر محيط المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية، نظرا لدرجة التعقيد والاضطراب الذي يتميز به، والتغيرات المتسارعة التي تحدث فيه؛

## الدراسات السابقة:

بالنظر لأهميتها البالغة، شكلت اليقظة الاستراتيجية موضوعا للعديد من الدراسات. في أحد هذه الأبحاث، حاولت **Marie-christine CHALUS- SAUVNET (2000)** أن تبرز أهمية تبني نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية الفرنسية، من خلال أهمية هذا النظام في مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي تطوير العمليات الإبداعية.

اقترح **Humbert Lesca (2003)** منهجية **L.E.Scanning** يعد هذا النموذج من بين الأهم عند البعض بتصنيف خطواته المفصلة، وتنظيم هذه العملية يتطلب منهجية عمل قابلة للتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة، حيث تركز على مختلف خطوات **VAS-IC** (اليقظة الاستباقية الاستراتيجية - الذكاء الجماعي) تحديد المحيط: الاستهداف، التعقب والتتبع، الاختيار والانتقاء، التركيب، التخزين، الخلق الجماعي للمعنى، البث، التنشيط. دون إغفال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات باعتبار اليقظة عملية جماعية تشاركية تفاعلية إبداعية، حيث ينتج عن تفسير ومعالجة المعلومات المنتقاة، وخاصة الانتقال من مفهوم الإشارات الضعيفة إلى مفهوم علامات الإنذار المبكرة الإنشاء الجماعي للمعنى أو إيجاد المعنى الإضافي، والذي يؤدي دورا أساسيا ومهما في العملية، ينتج من خلاله ما يسمى بالمعرفة الضمنية، وهو ما يضيف على العملية قيمة مضافة أثناء استخلاص النتائج وفي صياغة السيناريوهات المستقبلية والفرضيات والبدائل الممكنة. وضمن هذا الإطار فقد صمم **LESKA** طريقة مسماة **PUZZLE**، والتي اعتبرها وسيلة فعالة من خلال قراءات وتراكيب مختلفة

للمعلومات، بتركيز اهتمامات القادة نحو كيفية إيجاد استخدامات جديدة للمعلومات وأهميتها أو تحديد احتياجات جديدة، وقراءة ما وراء المعلومات المنتقاة، بالإضافة إلى الاستغلال الجماعي لها وتحويلها إلى قوة محرّكة وديناميكية تسهم في تحقيق أهداف اليقظة وفعاليتها، وهي أحد أهم العوامل وأسس العمل الإبداعي في المؤسسة. ويتجسد من خلال هذه الطريقة حسب LESCA ما يعرف بالذكاء الجماعي **Intelligence Collective**.

حاول **François Brouard (2004)** في أطروحة دكتوراه أن يجيب على الإشكالية التالية: كيف يمكن للنظم الخبيرة أن تساعد في تشخيص ممارسات وأنشطة اليقظة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيق التحسن في وعي مديري هذه الشركات في الرصد الاستراتيجي ورقابة المحيط ومتابعته؟ من أجل الإجابة على هذه الإشكالية، طور الباحث نموذج أو أداة تشخيص لممارسات وتطبيقات اليقظة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويستند هذا النموذج على النظم الخبيرة، أي هو برنامج في الاعلام الآلي، يختص بإيجاد حلول للمشاكل باستخدام المعرفة تخزينها في قاعدة بيانات، وتركز على تطوير قاعدة المعارف والقواعد التي تحكم سير عمل النظم الخبيرة. بينت نتائج هذه الدراسة أن التشخيص التي تنتجها النظم الخبيرة يحدد مستوى ممارسات المؤسسة لليقظة الاستراتيجية ويسمح بإدارة الأهداف ذات الأولوية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما يوفر النظام الخبير توصيات عملية لتعزيز ممارسات المؤسسة وتحسين وعي المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة لأهمية تبني هذه الآلية.

أما **Haythem Ayachi (2007)**، فقد تطرق في دراسته إلى الاستخدام الأمثل لنظام المعلومات مع معلومات اليقظة الاستراتيجية، من خلال التساؤل التالي: كيف يجسد نظام المعلومات الحالي القدرة على استيعاب معلومات اليقظة الاستراتيجية؟ وما الطريقة التي ينبغي اعتمادها في مجال الرصد البيئي؟ في أطروحة ثانية، درست **Inès Boulifa Tamboura (2008)** عوامل النجاح الحرجة التي ينبغي على مدير مشروع اليقظة أن يأخذها بعين الاعتبار في إدارة مشروع إنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية. أجريت هذه الدراسة على المؤسسات التونسية نظرا للظروف البيئية التي تعمل فيها، في ظل محيط يتميز بالتعقيد والاضطراب، خصوصا مع الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية وانفتاح السوق التونسية على المنتجات والشركات الأجنبية، وهو ما يضعها أمام رهان وتحدي المنافسة، وهو ما يحتم تطبيق هذا النظام لأهميته في مواجهة التحديات، وتحسين ممارسات متخذي القرارات في الشركات التونسية، والاستجابة لتبني هذه الآلية ولتغيرات المحيط، وتحسين القدرة الاستباقية والاستشرافية في الوقت المناسب.

انطلاقاً من الدراسات السابقة الذكر، ومن خلال دراسات أخرى وبحوث تطبيقية حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والتي عاجلت كل دراسة عنصر مؤثر في نجاح هذا النظام وعلى تحسين ممارسته وتطبيقه في المؤسسات والشركات الاقتصادية، ارتأيت أن أدرس عنصراً مهماً له تأثير كبير على نمو وتطور وتميز المؤسسة وهو عامل الإبداع، وما لليقظة الاستراتيجية من تأثير كبير بالغ الأهمية عليه، وما شجعتني على اختيار الموضوع هو قلة الدراسات التي تناولت هذا الجانب.

## أهمية الموضوع:

تكتسي أهمية هذه الدراسة من جانبين:

### أولاً: الجانب العلمي

- حادثة موضوع اليقظة الاستراتيجية خاصة في الجزائر بحيث أنه مازال غير منتشر في المؤسسات الجزائرية لظروف متعددة، وإهمال غالبية متخذي القرارات لهذه الآلية رغم أهميتها كأداة تسيير حديثة، وما توفره من مزايا تنافسية، والمساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفي خلق وتنمية العمليات الإبداعية، في ظل شدة المنافسة، وتعقيدات البيئة التي تتميز بالاضطراب الشديد والتغيرات المتسارعة في المحيط الكلي للمؤسسة، وفتح الباب أمام المنافسة للمنتجات والشركات الأجنبية وتحرير التجارة الخارجية واتفاقيات الشراكة؛
- أهمية موضوع اليقظة الاستراتيجية، وخاصة معلومات اليقظة كعامل استراتيجي هام في تحقيق السبق والتميز التنافسي، وهو ما يدل عليه العديد من الشواهد حول وصول مؤسسات وشركات إلى الريادة في مجال أعمالها، نتيجة اهتمامها وأخذها بعين الاعتبار وبجدية لموضوع اليقظة ولمعلومات اليقظة في سبيل النمو والتطور، واكتساب التميز أمام المنافسين، في حين اختفاء واندثار شركات أخرى من الحارطة الاقتصادية نتيجة عجزها وإهمالها لهذا الجانب؛
- قلة الأبحاث في الجزائر التي تربط واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- رغم وجود العديد من الدراسات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية، لكن ندرتها التي تربطها بعملية الإبداع في المؤسسة، وهو ما حفزنا على التطرق إلى جانب آخر من إسهامات وتأثير هذه الأداة على المؤسسة، من خلال تبنيها كعامل وكآلية مهمة في سبيل النمو وتحقيق التميز في ظل بيئة عمل معقدة ومضطربة.
- أهمية رصد ومراقبة محيط المؤسسة لما يحمله من تغييرات متسارعة في شتى المجالات، وأهمية معرفة ما يجري من تحولات في هذه البيئة والإمام بها، لمواجهة تحديات المنافسة والتحديات المترتبة والمحتملة، وكذا اقتناص الفرص المتوفرة؛

- إبراز أهمية وظيفة الاستشراف في المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهميتها الاستراتيجية في وضع المخططات والبرامج والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، من خلال التكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية، وتحليل الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكرة، باعتبارها أداة لتحقيق سبق الاستشرافي وبناء التنبؤات والتوقعات قبل حدوثها، وهو ما يكسب المؤسسات التميز التنافسي.

### ثانيا: الجانب العملي

- تكتسي الأهمية التطبيقية للدراسة، إلى معرفة الواقع والظروف المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والواقع المعاش، وواقع الموضوع فيها، ودرجة الأهمية التي يوليها متخذي القرار لهذه الآلية ودرجة تبنيتها إن تم ذلك وكيفية ذلك، في ظل التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، الانفتاح الاقتصادي وتبني الحكومة لمنهج اقتصاد السوق، تحرير التجارة الخارجية والسوق الجزائري، كلها عوامل تحتم على المؤسسات الجزائرية التكيف مع الوضع الجديد والاندماج في الاقتصاد العالمي، بتهيئة الظروف المناسبة لذلك بالاعتماد على أدوات وأساليب عمل جديدة وحديثة تتيح لها مساندة التطورات الحاصلة، متابعة ومراقبة كل ما يجري من حولها من أحداث من خلال دراسة وفهمها لبيئة عملها لمواجهة التحديات التي تنتظرها بدون إغفال الأهمية الكبيرة التي أضحت تكتسبها المعلومات وخاصة معلومات اليقظة، إن هي أرادت الاستمرار والنمو، وتحقيق سبق والتميز عن المنافسين؛

- أهمية مثل هذه الدراسات الميدانية، والتي قد تساعد المؤسسات الاقتصادية على الاهتمام وتبني هذا النظام لأهميته، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر، وغرس ثقافة تسيير جديدة وأساليب وتقنيات عمل حديثة، والاهتمام أكثر بنظام اليقظة الاستراتيجية ومعلومات اليقظة، وبمتابعة ورصد تغيرات المحيط.

وتكمن أهمية هذا البحث من خلال تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية وفي تعزيز وتطوير عملية الإبداع انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.

## أهداف البحث:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة.
- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؛
- محاولة الكشف عن أهم انعكاسات اليقظة على أداء المؤسسة؛
- إبراز تأثير اليقظة على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة بالمؤسسة الجزائرية؛
- مميزات وواقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## أسباب اختيار البحث:

- وتعود دوافع ومبررات اختيار هذا الموضوع بالدرجة الأولى دون غيره من المواضيع إلى:
1. موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر ما زال يفتقر إلى الدراسات المعمقة حيث هناك نقصا واضحا في الربط بين الدراسات النظرية الأكاديمية والواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية التي توجد في أمس الحاجة لهذا النوع من الدراسات؛
  2. أهمية هذا الموضوع، من خلال الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في استمرار تنافسية المؤسسة، بل تطورها، نموها وتميزها؛
  3. أهمية موضوع الإبداع في المؤسسة كعامل هام لتطورها وتنافسيتها؛
  4. المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد؛
  5. ميلي إلى هذا النوع من الدراسات ورغبي في اكتشاف هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر ومحاولة تقديم الإضافة.

## منهج الدراسة:

لقد اقتضت طبيعة الدراسة الاستناد على أسلوبيين متكاملين، الأول في الشق النظري بالاستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة، وذلك بالدراسة الوثائقية المكتبية من خلال مسح الأدبيات النظرية والاطلاع على دراسات سابقة، مراجع متعددة ومتنوعة سواء كانت حديثة أو قديمة من كتب، مجلات، مقالات، رسائل ومذكرات، تقارير، منشورات، بحوث ودراسات، وذلك لأجل بلورة الإطار النظري للدراسة وتوضيح مختلف الخصائص والعلاقة بين متغيراته، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوقوف على حقيقة الوضع العام بها في

مجال هذا البحث، وذلك من خلال استبيان موزع على إطارات هذه المؤسسات إضافة إلى المقابلة لتحصيل معلومات أكثر ووافية والتي كانت بالأساس مع المديرين والمديرين التقنيين، لغرض الخروج بنتائج وتوجيهات نهاية المطاف في التقرير لهذه الدراسة.

## **تصميم البحث:**

ولتنفيذ هذا العمل تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية والفصل الرابع تم تخصيصه لدراسة استكشافية ميدانية لعدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية،** حيث تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهمية دراسة بيئة المؤسسة، المعلومات وأهميتها كمورد استراتيجي، مفاهيم عامة حول اليقظة الاستراتيجية، الأهمية.

**الفصل الثاني: الإبداع في المؤسسة:** تم تناول المفاهيم التي أعطيت للإبداع وأهم إسهامات الباحثين في المجال، الأهمية، أنواعه ومستوياته، القوى الداخلة في عملية الإبداع، حماية الإبداع.

**الفصل الثالث: أهمية وتأثير اليقظة الاستراتيجية على تنمية وتعزيز عملية الإبداع في المؤسسة.**

**الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الاقتصادية لرصد واقع موضوع البحث.**

**تمهيد:**

إن دراسة البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها نشاطها، وطريقة تفاعلها مع مختلف مكوناتها، التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها، حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها بكفاءة وفعالية، من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول أي مؤسسة ناجحة اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاوله تفاديها، من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار، وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وتقليل تكاليف إنتاجها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة أرباحها. وعن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها، تلك المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا تتحكم في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة لمتطلبات السوق. ولتحقيق ذلك لابد للشركات من التطبيق الفعال وتبني آلية نظام اليقظة الاستراتيجية.

وبهذا الخصوص سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية هذا النظام وذلك من خلال المباحث التالية:

- المؤسسة والبيئة؛
- المعلومات كنظام عصبي لليقظة؛
- ماهية اليقظة الاستراتيجية.

## المبحث الأول: المؤسسة والبيئة

تشكل المؤسسة اليوم موضوع دراسات ومحور اهتمام نظرا للوضع الاقتصادي السائد في العالم، حيث شغلت حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارهم النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. كما أن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، وكذا العلمية والتكنولوجية السريعة خاصة في القرن العشرين غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية للمؤسسة، حيث أصبحت تتحكم وتؤثر في إنتاجها واستعمالها من خلال علاقتها بمراكز البحث، أو بمخبرها الخاصة بتطبيق الأبحاث وتحويلها إلى منتجات وطرق إنتاج.

و يشمل دور المؤسسة مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي بصفتها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و فيما بينها و الموارد المادية وعناصر أخرى معنوية، وتتعامل أيضا مع المحيط لتشمل الجانب السياسي في إطار تفاعل الاتجاهات والآراء و ظهورها في اتخاذ القرار بتدخل مختلف الأفراد الذين يمثلون المجتمع، بمختلف انتماءاتهم وتكوينهم العلمي و الثقافي و السياسي و في هذا المجال فهي تؤثر في القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع بما يسمى بثقافة المؤسسة التي تمثل خليطها من ثقافات الأفراد المكونين لها . وتشمل كذلك الجانب العلمي من خلال الأبحاث والمخبر المنجزة لذلك لتطوير المنتجات والإبداع.

تعمل المؤسسة في بيئة تختلف ميزاتها من منطقة لأخرى ومن مجتمع لآخر، ومن زمن إلى آخر، فهي تتعامل معها وتتفاعل مع عناصرها المختلفة، تتأثر فيها بعلاقة متعددة، وتأخذ هذه البيئة عدة جوانب اقتصادية واجتماعية وثقافية بالإضافة إلى جوانب أخرى.

ومع التطور العلمي والتكنولوجي، ونظريات الإدارة والاقتصاد، واتساع النشاطات وتأثير مختلف الأعوان الاقتصاديين على النشاط الاقتصادي أصبحت بيئة المؤسسة تكتسي أهمية كبرى. هذا وتعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، ويشتمل التحليل البيئي على كافة الدراسات والتحليل للبيئة الخارجية والداخلية التي تحتوي على العوامل والمتغيرات التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها.

## المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة

لقد خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة على صعيد مكوناته وأبعاده، فتعقد هذه المكونات والأبعاد وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والسياسي. فالبيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، تتطلب من المؤسسة ومنظمات الأعمال فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها بشكل متوازن يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة.

ويكمن التحليل البيئي في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الإستراتيجيون فهما للبيئة التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد<sup>3</sup>. كما تعرف بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرص أو قيود<sup>4</sup>.

وقدمت عدة تعاريف لبيئة المؤسسة، يعرفها **W.DILL** "محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة)، يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن والموردين والعاملين المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها"<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص253.

<sup>3</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2000، ص 24.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 192.

<sup>5</sup> د. ناصر دادبي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998 ط1، ص83.

نلاحظ أن هذا التعريف اختصر عناصر المحيط في المتعاملين الأساسيين معها كجهات أو أشخاص، دون عناصر أخرى مؤثرة كالبنوك والأسواق المالية ومؤسسات التكوين والبحث وغيرها، ومختلف المتغيرات التي تؤثر في المحيط، وكذا البيئة الخاصة بالمؤسسات.

وفي تعريف آخر نجد أن **P.FILHO**<sup>6</sup> يعرفها بأنها: "المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على مستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم". وحسب **برنارد<sup>7</sup> Bernard** فالبيئة تتكون من جزئيات أو أجزاء وعناصر وكتل مختلفة، وكل هذه المكونات هي في حالة حياتية متحركة بما في ذلك الأفراد وعواطفهم والقوانين الطبيعية والاجتماعية والأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير والقوى ومقاومتها.

إن طبيعة القوى والعناصر والعوامل البيئية تؤدي بإدارة المؤسسة إلى صنع القرار في حالة من عدم التأكد، ويصعب تحديد وفهم الطبيعة الديناميكية لهذه المتغيرات أحيانا وتحد من سيطرتها على نتائج الأحداث المرتبطة بها، إلا أن عدم السيطرة لا يعني إهمالها أو تجاهلها للبيئة ومكوناتها، بل يتوجب عليها مراقبتها وملاحظتها ليكون بإمكانها الاستجابة والتكيف لكل حالة تطور أو تغير بيئي. فالنظام البيئي الذي تعمل فيه المؤسسة ومنظمات الأعمال هو نظام كلي أكبر من نظامها وهي تمثل نظاما ثانويا مكملا للنظام البيئي، فلكل مؤسسة شكلها وطابعها ضمن البيئة فلا يمكن لها أن تعمل بمعزل عنها، فهي بذلك تنطلق من أهدافها ومسؤوليتها في البيئة وتجاهها.

المؤسسات اليوم أصبحت في اتصال دائم مع محيطها وتغيراته، من عوامل اقتصادية، تطور داخل المجتمع، طبقة المستهلكين لمنتجاتها، تقاليدهم وعاداتهم، ذوقهم، أسعار الفائدة ونسبة الضرائب، المنافسين، العوامل القانونية والسياسية، المتعاملين الاقتصاديين كالمساهمين والمؤسسات المالية، العوامل الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية وتغيره وتطوره المستمر مع مراعاتها في كل هذا للتغذية المرتدة. فيجب عليها وضع نظام للمعلومات يشمل كل العناصر المرتبطة بها سواء داخلية أو خارجية من البيئة

<sup>6</sup> د.حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2005، ص123.

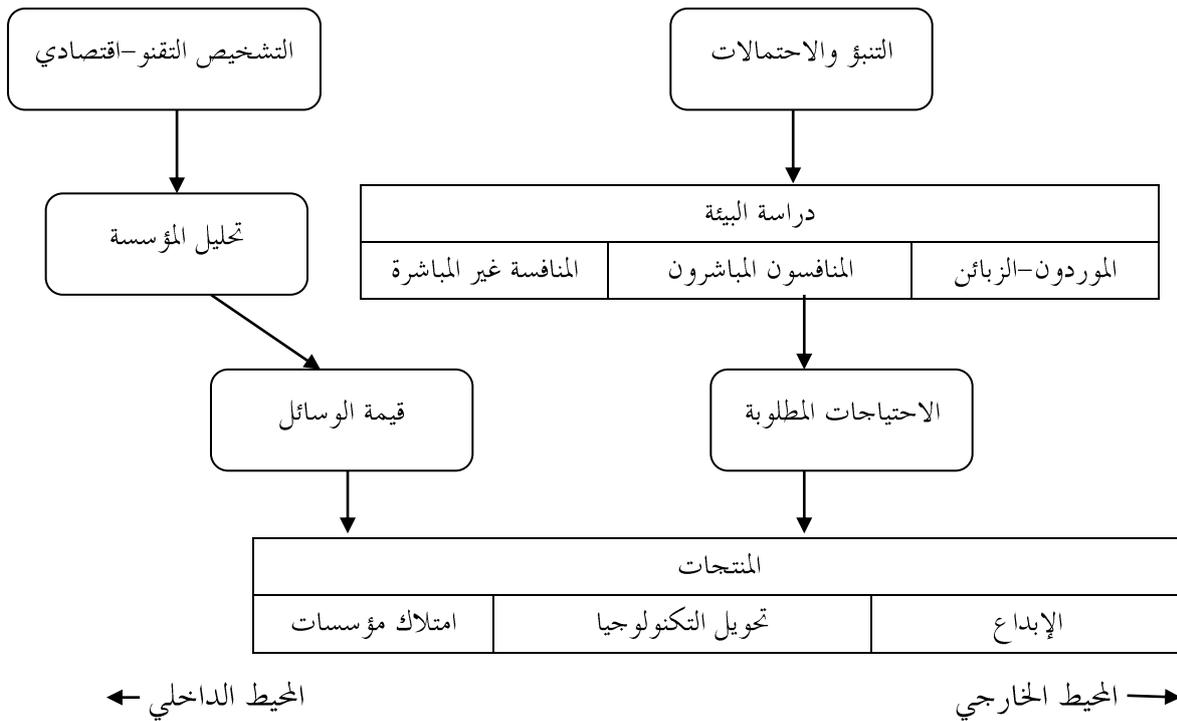
<sup>7</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص158.

الداخلية أو الخارجية وهذا لدراسة البيئة دراسة شاملة من كل الجوانب تساعد في اتخاذ قراراتها خاصة منها الحاسمة التي تؤثر على حياتها واستمراريتها، وتوسعها وتطورها لمواجهة المنافسة الشرسة والقوية وأخذ نصيب ومكانة في السوق وبالتالي بقائها وفرض نفسها، في ظل محيط يتميز بالتعقيد والتغير والتطور المستمر، والبقاء للأقوى والأحسن.

يمكن تمييز ثلاثة أنواع من البيئة التي تتطلب مراقبة مستمرة<sup>8</sup>:

- الثنائية الموردون-الزبائن: أول انفتاح للمؤسسة على السوق؛
- المنافسة المباشرة: المحلية والأجنبية؛
- البدائل الممكنة، أو المنافسة غير المباشرة (مجال التنبؤ التكنولوجي).

الشكل (1) يمثل تطوير المؤسسة



**Source** : Maurice REYNE, *Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique*, éd Hermès, Paris, 1990, p 10.

<sup>8</sup> Maurice REYNE, *Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique*, éd Hermès, Paris, 1990, p 09.

- وقبل التطرق إلى التحليل البيئي، نذكر أهم خصائص البيئة<sup>9</sup>:
- التفرد أو التميز فبيئة أي مؤسسة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية خاصة، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكمن في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منهما؛
  - الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها؛
  - صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط ببعض هذه المتغيرات؛
  - التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض؛
  - خضوع المؤسسة لآثار البيئة: حيث لا يمكن لأية مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة<sup>10</sup>؛
  - فعالية آثار البيئة: تختلف مؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدرتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.
- ومن الخصائص الرئيسية للبيئة المضطربة يمكن تلخيصها على النحو التالي<sup>11</sup>:
- تشبع الطلب المحلي؛
  - شدة المنافسة الأجنبية الشرسة في السوق المحلية؛
  - التطور السريع للتكنولوجيا؛
  - تقصير دورة حياة المنتج؛

<sup>9</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997، صص 113-114

<sup>10</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 147

<sup>11</sup> Samia MENIF, **Problématique de la recherche d'informations d'origine "terrain" dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises Tunisiennes)**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès- Grenoble, France, 2005, p 25.

- التكثيف التنظيمي: ارتفاع مستويات المقاييس والشروط المفروضة على الشركات من قبل الإدارات الوطنية أو الأجنبية.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة

### 1. أهمية تحليل البيئة:

تتلخص أهمية تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي<sup>12</sup>:

- يكشف إمكانية معالجة المشاكل العالقة بصورة صريحة؛
- يكشف فرص نجاح المؤسسة؛
- يحدد مواطن التغيير الممكنة؛
- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية؛
- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة؛
- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل البيئة؛
- يكشف عن القوى المحركة للمؤسسة؛
- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المؤسسة والظروف التي تحيط بها؛
- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله وتطويرها؛
- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

هذا ويتطلب تحليل بيئة المؤسسة توفير مجموعة من الشروط نذكر منها<sup>13</sup>:

- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، هذا النظام يساعد المؤسسة على تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية وكفاءة؛
- إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء المسح والاستقصاء التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل؛
- وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

### 2. التحليل الاستراتيجي للبيئة:

<sup>12</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 147

<sup>13</sup> المرجع نفسه، ص 147 - 148.

يعنى التحليل الاستراتيجي بتوفير إطار لفهم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة<sup>14</sup>، فهذا التحليل يوفر أرضية مناسبة يتم على ضوئها تطوير البدائل الإستراتيجية وقيمتها والاختيار من بينها، كما أن التحليل يساهم في تحديد المصاعب التي يمكن أن تواجه تنفيذ الإستراتيجية.

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية الوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها التي يمكن أن تعزز محفظة المعرفة للشركة، ترتبط باكتساب معارف جديدة، استكشاف أسواق جديدة، والاندماج مع شركاء جدد... الخ<sup>15</sup>، والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"<sup>16</sup>. فالتحليل الإستراتيجي يتعلق أساسا بفهم المركز الإستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المؤسسة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرتها على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية. ويوضح Thompson<sup>17</sup> بأن التحليل الإستراتيجي يعني "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء".

إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، ومحاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى الحد الأدنى، وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا لصالح المؤسسة.

وتبرز أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط وهو الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها.

<sup>14</sup> محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية، الأردن، ط1، 2009، ص 27

<sup>15</sup> Alain Juillet, *Modèle d'intelligence économique*, Economica, 2004, p 46.

<sup>16</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، 253

<sup>17</sup> نفس المرجع، ص 253

وينفذ التحليل بعدة طرق أكثرها شيوعاً الذي يعتمد على البحث عن عناصر القوة وعناصر الضعف والفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات والتي تختصر تسميتها بالأحرف الأولى لرباعية العناصر SWOT ويقسم تحليل البيئة إلى:

- تحليل البيئة الخارجية: بدراسة كل ما تتعامل به المؤسسة خارج إطار نشاطها، والذي يؤثر عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تحليل البيئة الداخلية: وذلك بدراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها.

ويتطلب التحليل البيئي القيام بعدة خطوات من أهمها<sup>18</sup>:

- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها؛
- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانية توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها؛
- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات مرتبطة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية العامة والخاصة؛
- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام؛
- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الإستراتيجية.

### 3. دورة التحليل البيئي للمؤسسة:

- تمر عملية تحليل البيئة بعدة مراحل لتستكمل دورتها وتصبح جاهزة للتوظيف في البناء الإستراتيجي<sup>19</sup>:
- أ. المسح البيئي: يعتبر فحص بيئة المؤسسة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المؤسسة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الخطة، فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها. ويقسم المسح البيئي إلى أنواع عديدة أكثرها شيوعاً التالية:
- المسح غير المنتظم: وهو المسح الذي يستخدم عند الحاجة وفي الحالات الاستثنائية لإثبات فرضيات معينة لدى المؤسسة.

<sup>18</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 114

<sup>19</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 150

– المسح الدوري: ويجري هذا النوع من المسح في الحالات التي تتطلب الفحص بصورة متكررة، حيث تقوم المؤسسة بتحديث مسح معين سابق، وعادة ما يحدث عند إجراء تحضيرات خطة جديدة.

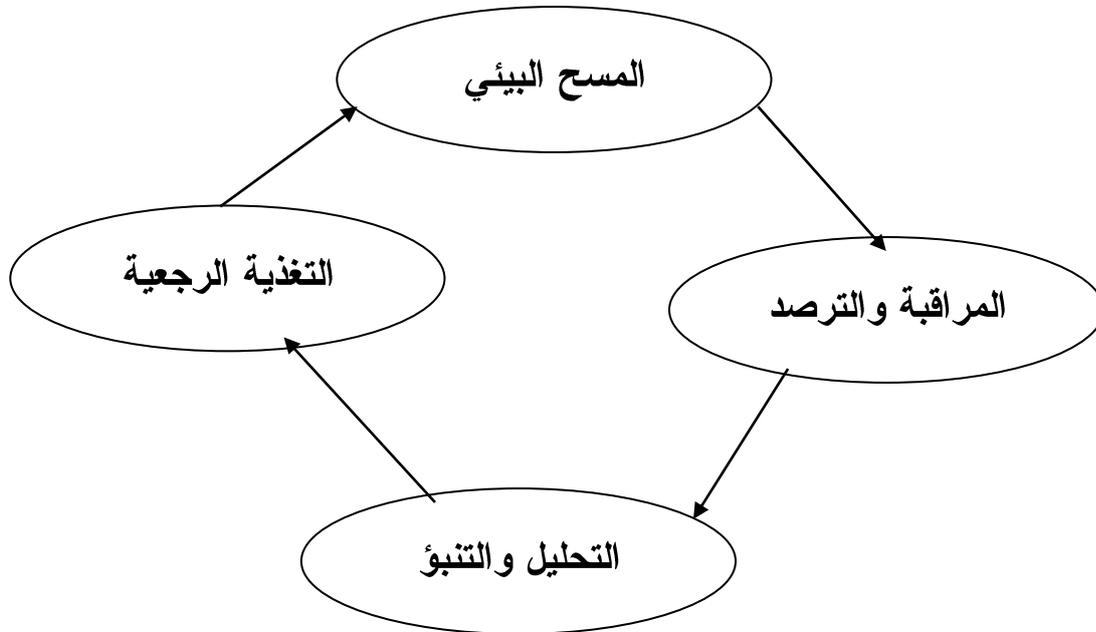
– المسح المستمر: يستخدم هذا النوع من المسح لدعم ومتابعة الخطة الإستراتيجية عند التنفيذ وهو ما يوفر على المؤسسة سرعة الاستجابة للفرص المتاحة ومواجهة التهديدات قبل إيدائها للمؤسسة.

ب. **المراقبة والترصد:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية؛

ت. **التحليل والتنبؤ:** هنا تقوم المؤسسة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل؛

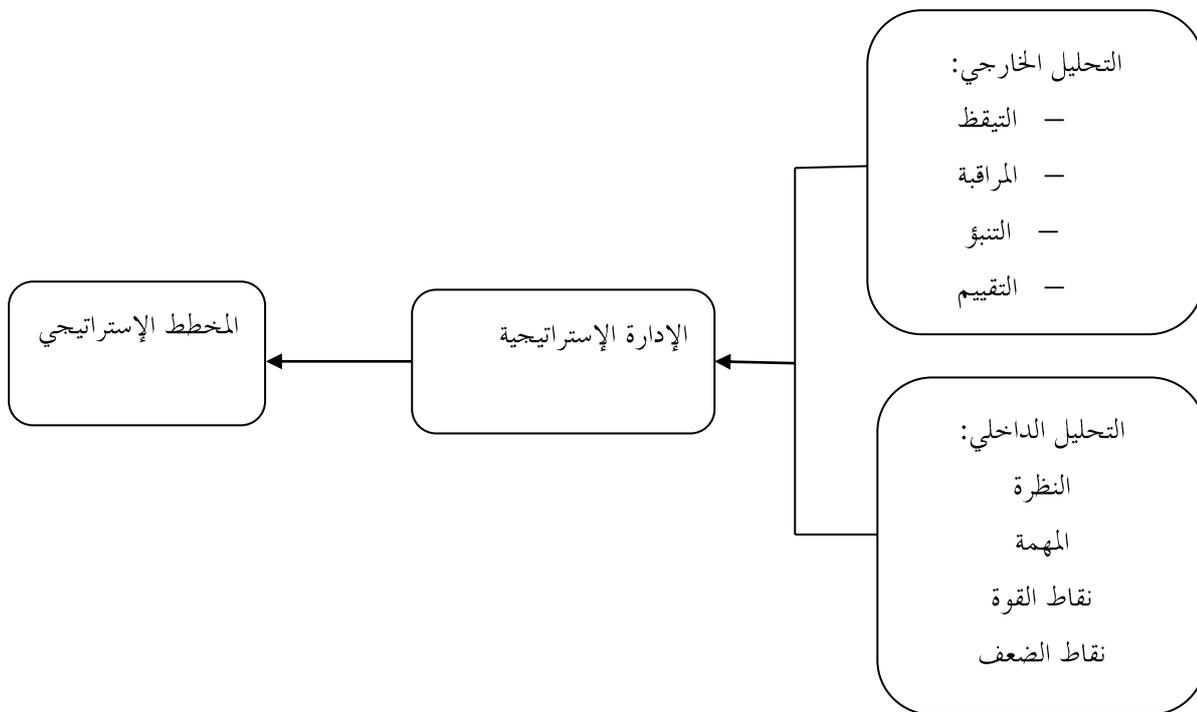
ث. **التغذية الرجعية:** حيث تقوم المؤسسة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا، ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

شكل (2) يبين دورة تحليل بيئة المؤسسة.



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 151

الشكل (3) يبين دور التحليل البيئي في التخطيط الإستراتيجي.



Source : Samia MENIF, Op. Cit, p 29.

### المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية

إن فهم المؤسسات ومنظمات الأعمال للبيئة الخارجية يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وهذا الفهم مرتبط بقدرتها على جمع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض طرح وتطوير البدائل والخيارات المناسبة.

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، المنافسين، جماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة<sup>20</sup>، وتعرف على أنها مجموعة من الجهات

<sup>20</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203.

الفاعلة والعوامل التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بقاء ونمو الشركة، وكجزء من صنع إستراتيجيتها قد تكون هذه العوامل حالية أو محتملة<sup>21</sup>. فالبيئة الخاصة تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها، من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وقيود وتحديات، وتشمل التغيرات المتكررة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية.

فالبيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، بمعنى أنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة<sup>22</sup>. إن تحليل البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، فهي المهمة الأساسية للمدير الإستراتيجي، فمن خلال هذا التحليل تتوافر لديه معلومات وبيانات لها أهميتها الكبرى في التنبؤ للمستقبل.

وكانت عدد من نظريات المنظمة اهتمت بتأثير التغيرات في البيئة الخارجية على الهيكل ( Burns et al., 1982 ; Stalker, 1961 ; Minzberg, 1982)، على الإستراتيجية (Miller, 1988)، عملية صنع القرار (Simon, 1991) وأداء المنظمة (Miles, et al., 1974). ويرر هذا الاهتمام أساسا من علاقة التفاعل المتبادل بين المنظمة كنظام مفتوح والبيئة الخارجية<sup>23</sup>.

تعتبر البيئة غير متجانسة ومعقدة، وديناميكية (Duncan, 1972)، مضطربة ( Emery et al., 1979 ; Tung, 1979 ; et Trist, 1965)، متقلبة (Bourgeois, 1985)، متقطع ومفاجئة (Ansoff, 1975) وغير مؤكدة<sup>24</sup> (Kefalas, 1980 ; Marmuse, 1992 ; Elenkov, 1997).

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل العديد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فالبعض يرى أنها "محمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة"<sup>25</sup>. ونظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية، المعلوماتية والمعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفرض على الإدارة الإستراتيجية أن تطور آليات وأساليب للتعامل مع التعقيد الحاصل في البيئة لكي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لها.

<sup>21</sup> Moufida SADOK, **Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-Grenoble, France, p 23.

<sup>22</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 87.

<sup>23</sup> Moufida SADOK, Op. cit , p 23.

<sup>24</sup> Ibid, p 23.

<sup>25</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 255.

وعرف **Mintzberg&Quinn** البيئة الخارجية بكونها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات<sup>26</sup>. وحسب **Daft** فإن البيئة الخارجية هي مجمل العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير<sup>27</sup>.

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة للتعامل مع البيئة، ويعرف عدم التأكد البيئي بأنه "مستوى أو درجة التعقيد إضافة إلى درجة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>28</sup>. إن مهمة المدير الإستراتيجي ليست بسيطة لأن حالة عدم التأكد البيئي تشكل تهديدا مباشرا له من حيث قدرتها على تحجيم قابليته في التنبؤ السليم بالتغيرات المستقبلية ومن قدراته في اتخاذ القرارات ووضع خطط إستراتيجية ناجحة على الأمد الطويل تعمل على إيجاد حالة التوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

### 1. أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

- كما سبق وأن أشرنا أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة أصبحت تتسم بشدة التعقيد والديناميكية السريعة والترابط الشديد بين مختلف عناصرها، الأمر الذي يحتم عليها الترصّد والتنصت الدائم لبيئتها والقيام بالدراسة والتحليل المستمر للمتغيرات المحيطة والتكيف معها لضمان بقائها في السوق في ظل المنافسة الكبيرة وتحقيق أهدافها ونموها، وتتجلى الأهداف المتأتية من تحليل البيئة الخارجية فيما يلي<sup>29</sup>:
- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسيرة لها واتجاهاتها؛
- تحديد التهديدات والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن؛
- تحديد الفرص وكيفية تعظيم المؤسسة للفوائد التي يمكن الحصول عليها من هذه الفرص؛
- كشف البدائل والخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمدين القصير والطويل؛
- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية، التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة؛

<sup>26</sup> المرجع نفسه، ص 255.

<sup>27</sup> المرجع نفسه، ص 255.

<sup>28</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 87.

<sup>29</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 159-160.

- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعديلها على ضوء النتائج المستخلصة؛
  - المساعدة في وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها، وكذا وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ؛
  - المساعدة في تحديد الموارد المتاحة لتمويل الخطة التنفيذية، فدراسة العوامل البيئية المختلفة تساعد المؤسسة على تحديد الموارد المتاحة (عمالة، رأس مال، تكنولوجيا، تجهيزات وآلات، أفراد...) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن لها تحقيق تلك الاستفادة<sup>30</sup>؛
  - المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها، حيث تساهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب وجمال المعاملات المتاح أمامها سواء تعلق بالسلع والخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، أساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات التشريعية والقانونية؛
  - تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، من خلال الوقوف على أنماط القيم العادات والتقاليد السائدة<sup>31</sup>؛
  - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات، الأمر الذي يساعد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت تسويقها.
- فلاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة، وتحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اغتنامها، والمخاطر والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو معالجتها أو تحجيمها.
- وهناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند وضع الإستراتيجية بالمؤسسة من أهمها<sup>32</sup>:

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية؛
- تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة؛
- تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثنائية؛
- تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

## 2. خطوات تحليل البيئة الخارجية:

تتلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية كمايلي<sup>33</sup>:

<sup>30</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 197

<sup>31</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 149.

<sup>32</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 198.

<sup>33</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 161.

1. تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة وذلك بهدف رصد حركتها وتعيين اتجاهاتها؛
  2. جمع البيانات والمعلومات والتي يجب أن تكون شاملة وكافية عنها من مختلف المصادر؛
  3. التنبؤ: يستلزم ذلك إجراء مجموعة من التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وذلك باستخدام وسائل التنبؤ المختلفة والتي نذكر منها: العصف الذهني، أسلوب دلفي، استقراء الاتجاهات، تخطيط السيناريو، الأساليب الرياضية، السلاسل الزمنية وغيرها من الأساليب؛
  4. البحث عن الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بهذه الاتجاهات؛
  5. تحليل الفرص والتهديدات.
- ويمكن تصنيف العوامل والمتغيرات الخارجية إلى مستويين أو مجموعتين تتمثل الأولى في البيئة الخارجية العامة وتسمى كذلك البيئة الكلية غير المباشرة، والثانية البيئة الخارجية الخاصة وتسمى أيضا بيئة العمل، الصناعة، المباشرة. ويرتبط هذين النوعين من البيئة بقوة العلاقة نظرا لحركية المتغيرات المكونة لكل منها ولتعدد أنشطة المؤسسة وتنوع أهدافها والتطورات التي تواجهها.

### 3. البيئة الخارجية العامة:

تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها<sup>34</sup> وتتأثر فيها وتبادل التأثير معها، وهذه العناصر أو المكونات تؤثر على البيئة الداخلية سواء كانت فرادى أو مجتمعة وتنعكس على خطط وبرامج وأنشطة المؤسسة وهي:

- **العوامل السياسية والقانونية:** تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق مختلفة، وهي ترتبط بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها، والتوجهات الأيديولوجية والنظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات وإصدار القوانين الحاكمة للعلاقة بين مختلف الجاميع<sup>35</sup>. فالاستقرار السياسي والقانوني ووجود حكومة ديمقراطية تسير وفق نظام هيكلي متطور تعمل بالأسلوب المؤسسي في اتخاذ القرارات تؤثر على نشاط المؤسسة ومستوى أدائها يعطي إمكانية أكبر للمؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وقد تكون عكس ذلك في حالة عدم وجود استقرار سياسي وقانوني ما ينعكس بمخاطر عديدة تواجه المؤسسات. فالتشريعات الحالية والمستقبلية والجهات المسؤولة عنها

<sup>34</sup> John R. Schermerhorn & David S. Chappell, *Principes de management*, éd du Renouveau Pédagogique, Canada, 2002, p 29.

<sup>35</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 257.

ومنهجية إصدار القوانين والأنظمة وقوانين العمل والتشغيل، قوانين الحماية الاجتماعية لها الأثر الكبير على فعالية الإجراءات التي تريد المؤسسة تنفيذها<sup>36</sup>، وأن صدور قرارات وقوانين وتعليمات من الحكومة لتقييد أو إطلاق قضايا معينة في المجتمع يؤثر على نشاط المؤسسة ويصعب التنبؤ بها لكونها تقع خارج نطاقها.

● **العوامل الاقتصادية:** تشير إلى مجمل الخصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على نشاط منظمات الأعمال، بمعنى الوضعية العامة للاقتصاد<sup>37</sup>، فالتغيرات الاقتصادية الكلية كالاستهلاك والنمو الاقتصادي والاستثمار تتحكم فيها عوامل كثيرة لا تأثير للمؤسسة فيها ولكن هذه المتغيرات لها تأثير كبير على المؤسسة. ومن هذه المتغيرات الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، معدلات النمو، معدل الفائدة، طبيعة النشاط الاقتصادي<sup>38</sup>، السياسات المالية والنقدية والسياسات الاقتصادية العامة، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، نظم الاستثمار نسبة البطالة، السياسات المالية للدولة، الضرائب، السياسات الجمركية والقيود المفروضة على التجارة الخارجية... الخ.

● **العوامل الاجتماعية والثقافية:** عدد السكان ومعدلات النمو الديمغرافي، وتركيبهم الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي ونسبة الأمية، والأعراف الاجتماعية، العادات والتقاليد، الأنماط السلوكية كأذواق المستهلكين، الموروث الثقافي والارتباط الحضاري، الحركية السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية، دور المرأة في المجتمع... الخ كلها عوامل تؤثر على سلوك ونشاط المؤسسة.

● **العوامل التكنولوجية:** تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي دراسة وتقييم البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها المؤسسة من حيث التطورات الفنية التي تشهدها البيئة الصناعية، وتشمل دراسة البيئة التكنولوجية على متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات التي يشهدها مجال عمل المؤسسة، وما يمكن أن يصاحب ذلك من فرص وتهديدات تؤثر على عمل المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية<sup>39</sup>. التغيير التقني والعلمي ضروري للشركات التي هي في وضعية منافسة وبالتالي لا يمكن تجاهل أي احتمال لمنتج جديد أو أي إمكانية ظهور تقنية تصنيع وإنتاج فعالة<sup>40</sup>. وهي تشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز

<sup>36</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 165.

<sup>37</sup> John R. Schermerhorn & David S. Chappell, Op. cit, p 30.

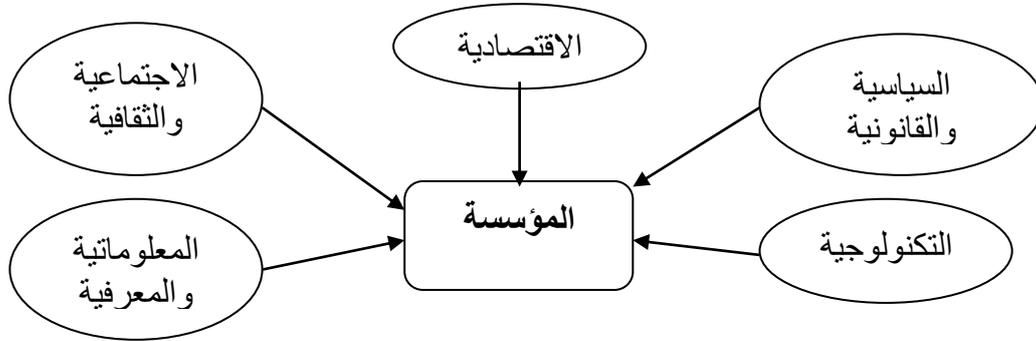
<sup>38</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 114.

<sup>39</sup> نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 36.

<sup>40</sup> Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, **Management et économie des entreprises**, éd DALLOZ, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008, p 32.

الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، وكذا الاختراعات الجديدة، فالتغيرات التكنولوجية تأخذ أشكالاً كثيرة نذكر منها<sup>41</sup>: ظهور منتجات جديدة/ خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق...، اختفاء سلع وظهور سلع بديلة لسلع حالية.

- **العوامل المعلوماتية والمعرفية**<sup>42</sup>: تمثل هذه المتغيرات أبعاداً مهمة أصبحت تضاف نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على عمل المؤسسات، فالمؤسسات الرائدة والتميزة نجدها تعطي أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي والمعرفي وتبحث باستمرار عن الموارد البشرية والمعرفية التي تقدم لها ميزات تنافسية، ويدخل في إطار هذه المتغيرات قدرة المؤسسة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومة الإستراتيجية من البيئة الخارجية. الشكل التالي (4) يبين الإطار العام لمتغيرات البيئة الخارجية العامة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما ذكر.

الجدول التالي (1) يلخص نموذج مبسط لأهم المتغيرات في البيئة الخارجية العامة:

المتغيرات	العناصر الفرعية
السياسية والقانونية	النظام السياسي، المناخ السياسي، الاستقرار السياسي، النفوذ السياسي، التشريعات والقوانين، الأيديولوجيات السياسية، قوانين حماية الحريات، النظم والإجراءات، مجموعة المصالح والضغط، قوانين الحماية البيئية، قوانين الضرائب والجمارك، قوانين العمل والتشغيل، الحماية الاجتماعية والتأمينات... الخ.
الاقتصادية	الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، معدلات النمو، معدل الفائدة، طبيعة النظام الاقتصادي، السياسات المالية والنقدية، السياسات الاقتصادية العامة، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، نظم الاستثمار، نسبة البطالة، الضرائب، التضخم والانكماش، السياسات الجمركية والقيود المفروضة على التجارة الخارجية... الخ.

<sup>41</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 116.

<sup>42</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 258.

عدد السكان ومعدلات النمو الديمغرافي، التعليم ونسبة الأمية، والأعراف الاجتماعية، العادات والتقاليد، الأنماط السلوكية كأذواق المستهلكين، الموروث الثقافي والارتباط الحضاري، الحركية السكانية وهيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية، دور المرأة في المجتمع... الخ	الاجتماعية والثقافية
الابتكارات والاختراعات، الإنفاق على البحث والتطوير، تطوير أساليب وتقنيات الإنتاج، ظهور بدائل لطرق الإنتاج والتسويق...، التنمية الصناعية، نقل التكنولوجيا... الخ.	التكنولوجية
توفر أنظمة معلوماتية إستراتيجية، الموارد المعرفية والمعلوماتية... الخ.	المعلوماتية والمعرفية

المصدر: من إعداد الطالب تبعاً لما ذكر.

#### 4. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):

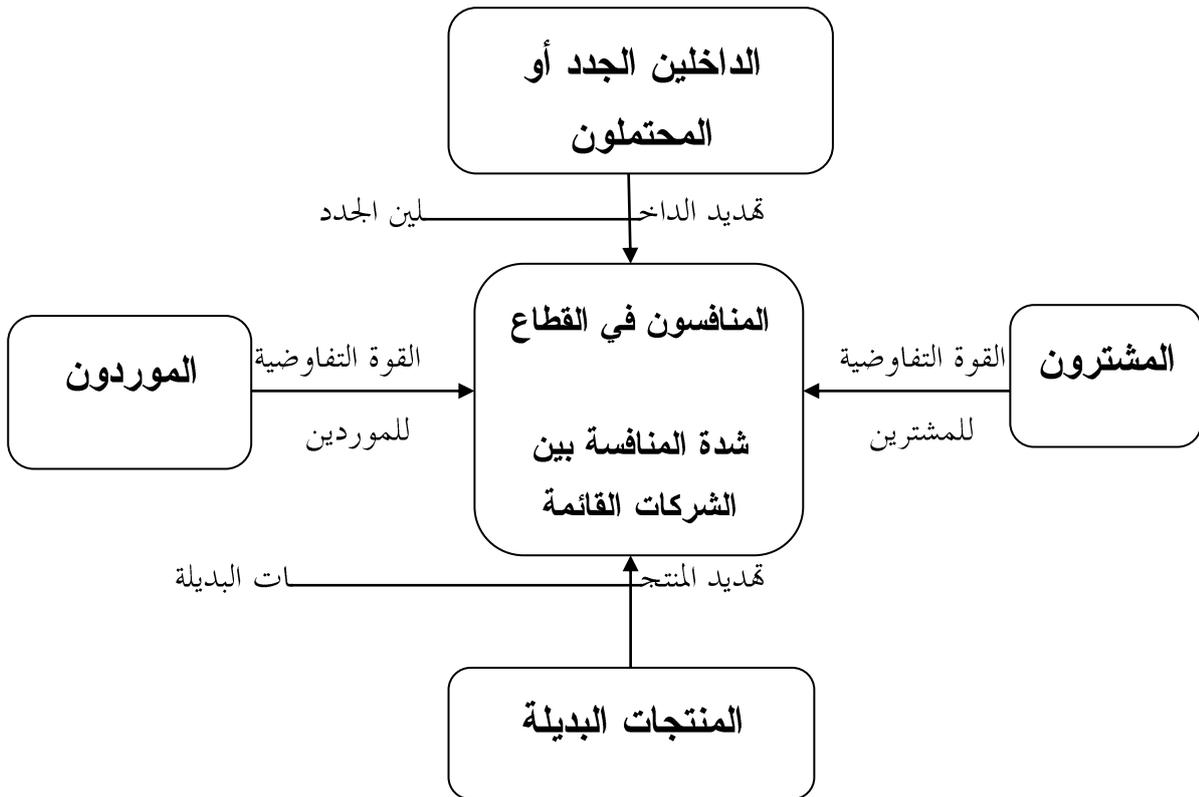
تشكل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والتي تعرف كذلك ببيئة الصناعة المستوى الثاني للبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة، وتشتمل هذه البيئة على العديد من المتغيرات والعوامل ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة. إن دراسة وتحليل البيئة العامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والمعلوماتية، يجب أن تشمل أيضاً دراسة وتحليل بيئة الصناعة، فإذا كانت متغيرات البيئة الخارجية العامة مصدراً للفرص والتهديدات والقيود لكافة المؤسسات، فإن متغيرات بيئة الصناعة تخص فقط المؤسسات التي تنتمي إلى نفس مجال النشاط أو الصناعة أو مهنة معينة دون غيرها<sup>43</sup>.

إن مفهوم البيئة الخارجية معقد وواسع وأن القيام بجمع المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة حول البيئة يتطلب إمكانيات ووقت وجهد وموارد كبيرة، الأمر الذي أدى بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية من خلال البحث عن المعلومات وتحليلها حول القوى الأساسية ذات التأثير على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، وقد طرحت العديد من النماذج لتحليل قوى المنافسة، ويعتبر النموذج الذي قدمه بورتو **Michael Porter** من أهم النماذج والذي استخدم بشكل واسع في الصناعة ليعمم لاحقاً في مجال الخدمات، ومن وجهة نظره أنه يجب على المؤسسات أن تعطي أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة، وجسد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما هو موضح في الشكل ( ) التالي:

<sup>43</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 255.

- \* شدة المنافسة.
- \* تهديد الداخلين الجدد.
- \* تهديد المنتجات البديلة.
- \* قوة المشترين.
- \* قوة الموردين.

الشكل (5) يبين القوى التنافسية لبورتر **PORTER**:



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

أ. **شدة المنافسة:** تعرف المنافسة على أنها "وضعية تنافس بين منتجين يعرضون منتجات متشابهة في نفس السوق"<sup>44</sup>، وتعرف كذلك بأنها "التقاء العارضين والمشتريين في سوق معين، مما ينتج عن ذلك تنافس يؤدي حتما إلى تخفيض في السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"<sup>45</sup>، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المنافسة:

- المنافسة المباشرة: والتي تكون بين مؤسسات تقدم منتجات متشابهة وإلى نفس السوق؛
- المنافسة غير المباشرة: بين مؤسسات تعرض منتجات مختلفة ولكن تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة في قطاعات سوقية مختلفة: بين منتجات متشابهة ولكن تخدم قطاعات سوقية مختلفة، وكذا منافسة بين مؤسسات في أسواق مختلفة (سوق المواد الأولية، العمالة، رأس المال،...).

إن المنافسة لا تكون فقط بين المؤسسات التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات، بل هي جميع القوى التي تؤثر على نشاط المؤسسة ومردوديتها وأرباحها، وهو ما أكدته Technofi "بأن المنافس ليس دائما المؤسسة أو المنتج المنافس"<sup>46</sup>.

إن معرفة المنافسين في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية تامة ليس بالأمر السهل، لذلك تبحث المؤسسات وبطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقربها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية. فمعرفة المنافسين يعطي للمؤسسة إمكانية تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية وكذا تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها من عدمه<sup>47</sup>، وبناء على ذلك يتم تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اتباعها. وبشكل عام فتحليل المنافسة بين المؤسسات يشمل أوجه عديدة تعطي طبيعة المحددات الممكنة للمنافسة لكل مؤسسة دون غيرها، ومن أوجه التحليل يمكن أن نذكر<sup>48</sup>:

- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا؛
- القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة؛

<sup>44</sup> Jean-Claude TARONDEAU, Stratégie industrielle, 2<sup>ème</sup> éd, Ed Vuibert, Paris, 1998, p 33.

<sup>45</sup> Bourachot H, Dictionnaire de sciences économique et sociales, éd Bordas, Paris, 1992, p 39.

<sup>46</sup> KOTLER. P & DUBOIS.B, **Marketing Management**, 10<sup>ème</sup> éd, Ed Publi-Union, Paris, 2000, p 249.

<sup>47</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 270.

<sup>48</sup> المرجع نفسه، ص 272.

- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن؛
- الاختلاف في المنتجات والخدمات؛
- الهوية الخاصة للعلامات التجارية للخدمات والمنتجات؛
- طبيعة التعقيد والبساطة في المعلومات محل البحث؛
- درجة التنوع لدى المنافسين؛
- أسهم الشركات المنافسة واتجاهات تغيرها الحالية والمستقبلية؛
- موانع الخروج من الصناعة.

وتعتمد شدة المنافسة على مجموعة من العوامل نذكر منها<sup>49</sup>:

- معدل النمو في النشاط؛
- عدد وحجم المنافسين؛
- تشابه المنافسين؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين؛
- وجود موانع الخروج من الصناعة.

هذا ويتم تحليل وتصنيف المنافس في الصناعة الواحدة وفقا للتصنيف التالي<sup>50</sup>:

- المدافعون: وهم فئة من المنافسين يقدمون منتجاتهم بسعر تنافسي وتكلفة أقل ويحاولون الدفاع عن مواقعهم بتحقيق الكفاءة؛
  - المنقبون: وهم الذين يقومون بتطوير منتجاتهم وأسواقهم بصورة مستمرة؛
  - المحللون: تقع هذه الفئة في الوسط بين الفئتين السابقتين حيث تجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية مع ثبات التكلفة وبين عملية التغيير المستمر في المنتج والأسواق؛
  - المستجيبون: وهي مجموعة من المنافسين ليست لديهم رسالة محددة أو واضحة.
- ب. تهديد الداخلين الجدد:**

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن يعترض المؤسسات على المنافسين الحاليين، وإنما يمتد ليشمل منافسون داخلون جدد إلى القطاع أي دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس القطاع، وهو ما

<sup>49</sup> Frédéric Leroy, *Les stratégies de L'entreprise*, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2004, p 19.

<sup>50</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 92.

يشكل تهديدا للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فعادة ما يحملون أفكارا وقدرات جديدة وطاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة، تكون لديهم الرغبة في الاستحواذ على حصة سوقية، خاصة من يمتلكون موارد مهمة، تضيف طاقة إنتاجية تؤدي إلى زيادة العرض في السوق والذي إن لم يقابله زيادة مماثلة في الطلب فسينجم عن ذلك اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، وما لذلك من تبعات من انخفاض في الأسعار وبالتالي انخفاض في الأرباح وهو ما يؤثر سلبا على نشاطها. إن جدية دخول منافسين جدد يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات التي تعترضهم للدخول إلى الصناعة ويحد من ذلك امتلاك المؤسسات القائمة لخبرة وتكاليف ثابتة وتميز منتجاتها وخبرة متراكمة في التنظيم والإدارة والتكاليف والتوزيع والأسواق<sup>51</sup>، وبصفة عامة فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات كبيرة ولا تقوى على تجاوزها، ومن هذه العوائق<sup>52</sup>:

- **اقتصاديات الحجم:** والتي تشير إلى انخفاض التكلفة الوحيدة للمنتج نتيجة الإنتاج بكمية كبيرة، فالمؤسسات الكبيرة يمكن أن تنتج كميات كبيرة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضاً عكس المؤسسات المنافسة الأصغر حجماً.
- **تمييز المنتجات:** تمتلك المؤسسات القائمة صورة وعلامة تميزها نتيجة للإبداع والتطوير وتنمية المنتج، ومن خلال متغيرات الاتصال التسويقي مما يخلق كسب ولاء الزبائن، في حين يمثل هذا حاجزا أمام الداخل الجديد الذي يتحمل ويخاطر بإنفاق استثمارات كبيرة لخلق صورته وعلامته.
- **الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة:** فالدخول إلى قطاع جديد يتطلب موارد مالية كبيرة ومعتبرة نتيجة للاستثمارات التي تضخ على الإنشاءات، تكاليف الانطلاق، الإشهار، البحث والتطوير،...
- **تكاليف التحول:** وهي التكاليف التي يتحملها الزبون عند انتقاله من التعامل مع منتجات وخدمات للمنافسين الموجودين إلى منتجات وخدمات الداخلين الجدد، والتي تشكل حاجزا أمامهم حيث من الواجب عليهم عرض مزايا ومنتجات عالية الجودة حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات القائمة والمتواجدة في القطاع.

<sup>51</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 272.

<sup>52</sup> Michel GERVAIS, *Stratégie de L'entreprise*, 4<sup>ème</sup> éd, Ed Economica, Paris, 1996, pp 117-119.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: يصعب أحيانا على الداخلين الجدد إنشاء شبكة توزيع خاصة بهم لتصريف منتجاتهم، فالمؤسسات الموجودة غالبا ما تكون تمتلك وربما تحتكر أحسن القنوات، وامتلاكها علاقات مميزة مع هذه القنوات.
- عبء التكاليف: فالمؤسسات الموجودة قد تمتلك مزايا في التكاليف مقارنة بالداخلين الجدد الذين يصعب عليهم ذلك، ومن هذه المزايا الاستفادة من الرخص، المواقع المناسبة، الوصول للمواد الأولية، العمالة، منافذ التوزيع، مصادر مالية بأقل التكاليف، مزايا من طرف الدولة... الخ، كلها تكاليف تترجم في شكل تكاليف أكثر انخفاضا.
- الحصول على التكنولوجيا<sup>53</sup>: يتطلب العمل في بعض القطاعات امتلاك مهارات متخصصة وقدرات تكنولوجية يصعب على الداخلين الجدد الحصول عليها.
- تدخل الدولة: قد تحدد الدولة من خلال تشريعات وقوانين تسنها أو رقابة متنوعة، من دخول مؤسسات جديدة إلى بعض القطاعات.

#### ت. القوة التفاوضية للموردين:

يستطيع الموردون التأثير على نشاط القطاع من خلال قدرتهم على فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف<sup>54</sup>. فكلما كان المورد ضعيفا قوي مركز المؤسسة فتفرض أسعار منخفضة وبجودة أعلى.

#### ث. القوة التفاوضية للمشتريين:

يستطيع المشتريون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض حول نوعية أفضل أو خدمات أحسن. ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي<sup>55</sup>:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة؛
- كثرة عدد الموردين؛
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛

<sup>53</sup> Giorgio PELLICELLI, *Stratégie d'entreprise*, 1<sup>re</sup> éd, De Boeck, Belgique, 2007, p 133.

<sup>54</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 98.

<sup>55</sup> المرجع نفسه، ص 98.

- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة، أي المشتري يتحكم في مدخلات السلعة التي ينوي شراءها.

### ج. تهديد السلع البديلة:

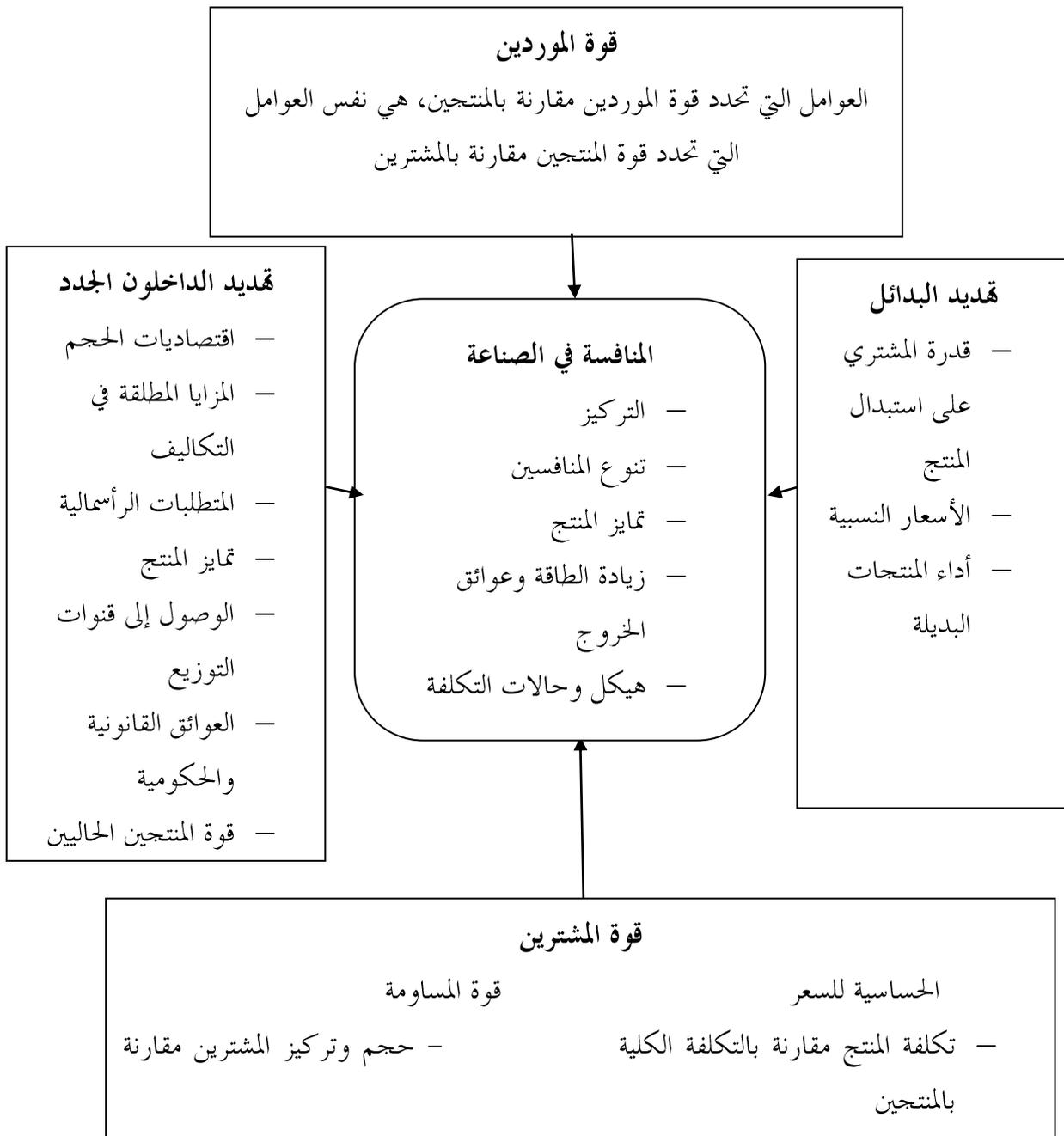
إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل للسلعة بنفس النوعية والسعر أو أفضل نوعية وبأقل تكلفة<sup>56</sup>. وتمثل السلع والخدمات البديلة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المؤسسات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل بجدية وبشكل صحيح. فإذا كانت السلع والخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا لمنتجات وخدمات المؤسسة، لذلك عليها أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بمنتجاتها لمعرفة درجة التهديد بزيادته أو نقصانه. إن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها<sup>57</sup>:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث السعر والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها؛
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة زادت خطورتها؛
- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

<sup>56</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 92.

<sup>57</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 276.

الشكل (6) التالي يلخص أهم المحددات الهيكلية لقوى التنافس الخمسة:

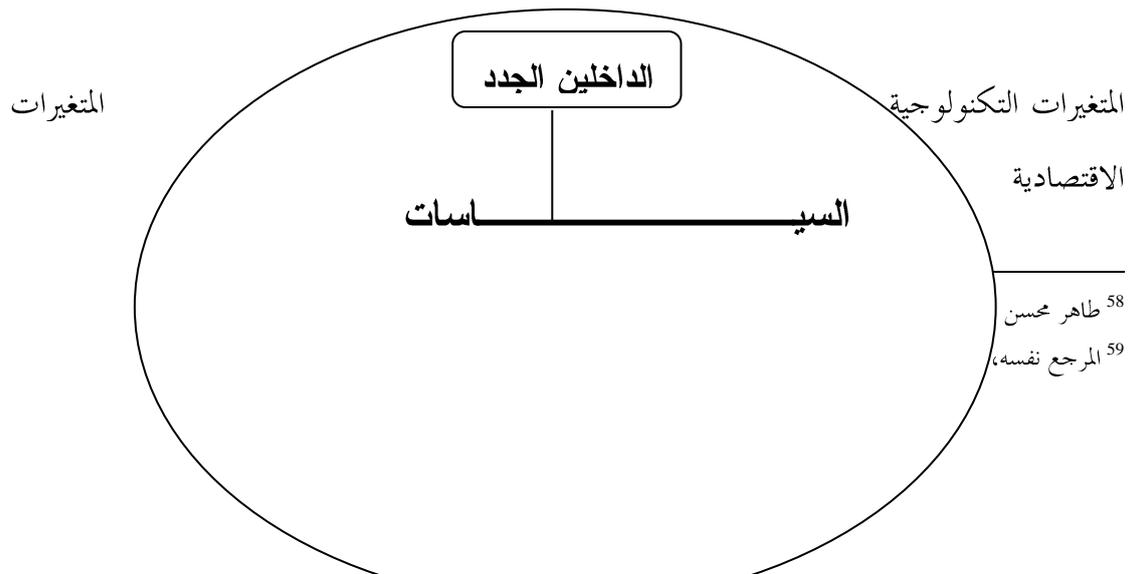


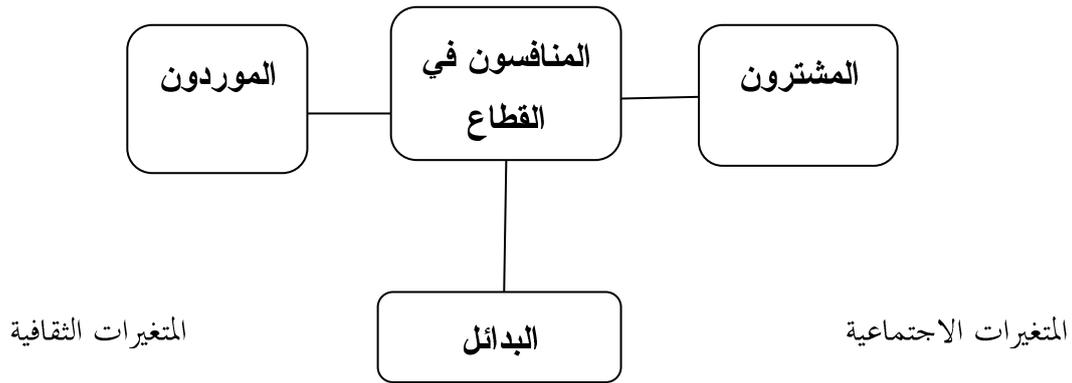
المصدر: نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 48.

المصدر: نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 48.

هذا وأضاف الباحث <sup>58</sup> FREEMAN قوة سادسة إلى نموذج بورتر وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون مثل الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات،... الخ، فمن وجهة نظره فإنه وفقا للاعتبارات البيئية يمكن أن يكون بعض من أصحاب المصالح تأثير كبير على المؤسسات كما هو في الحكومات والسياسات الحكومية في الدول النامية أو منظمات المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة. وهذه القوى تختلف من دولة لأخرى ومن مجتمع لآخر ومن صناعة لأخرى، فيمكن أن يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة في دفع إستراتيجية المؤسسة وخياراتها، في حين يمكن أن تكون قوى أخرى معرقة لها، لهذا فلا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة. وأضاف الباحث <sup>59</sup> AUSTIN فكرتين أساسيتين لنموذج بورتر ليكون أكثر انطباقا على واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية، حيث يرى بأن الحكومة والسياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية، وأن تأثيرها كبير، لذا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، ومن جهة أخرى من الضروري أن يأخذ تحليل هذه القوى في إطار الأبعاد والعوامل البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول النامية لكي يتكامل التحليل كما هو موضح في الشكل (7).

الشكل (7) يبين نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة.





المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 277.

### 5. أساليب تحليل البيئة الخارجية:

تتعدد أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية سواء كانت العامة أو الخاصة، فقدرة المؤسسة على استخدام أي من هذه الأساليب ترتبط بمجموعة من العوامل، في مقدمتها حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، الموقع الجغرافي، إمكاناتها المادية، مواردها البشرية، المعلوماتية وغيرها من العوامل والإمكانات، فأساليب التحليل يفترض أن تنطلق من الشكل الشمولي بشكل مسح عام للبيئة الخارجية إلى استخدام أساليب التنبؤ الكمية وغير الكمية للتوصل إلى استنتاجات ورؤى محددة حول البيئة الخارجية.

#### أ. المسح البيئي:

إن التغيرات التي تحصل في البيئة تحتاج من المؤسسة إجراء مسحا لها وتتابعها، ويتم هذا المسح من خلال متابعة رصد الأحداث ومعرفة اتجاهات تطورها اللاحقة. وفي هذا الإطار أنشأت العديد من المؤسسات وطورت وحدات متخصصة في هيكلها التنظيمي للمسح البيئي، والتي تقوم وانطلاقاً من خبراتها بتقديم دراسات عامة حول البيئة الشاملة، أو تقديم دراسات متخصصة حول بعض أوجه البيئة الخارجية كالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية وغيرها، وفي المؤسسات الأقل حجماً وإمكانات وموارد فهي تقوم بذلك من خلال عقود عمل مع مراكز البحوث المتخصصة أو الباحثين للقيام بمسح للبيئة<sup>60</sup>. وعادة ما يكون هذا المسح مرتبطاً بأحداث معينة وحسب الأهداف المحددة لغرض التوصل لاستنتاجات دقيقة حول انعكاسات التغيرات البيئية على طبيعة نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها.

<sup>60</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 281.

إن عملية الفحص البيئي المنهجي والمنظم عادة ما تقوم به مؤسسات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي، والتي تقوم بتشكيل قواعد معلومات تدعم متخذي القرار وتساهم في صياغة إستراتيجياتها. وتمنح عملية المسح البيئي صورة متكاملة من خلال تنوع مصادر البيانات والمعلومات المستندة عليها، وما يلاحظ حاليا ازدياد البحوث والدراسات الميدانية المرتبطة مباشرة بالأسواق والعملاء والمنافسة، ومن جهة أخرى ازدياد أهمية الاستخبار من خلال المعلومات حول البيئة الصناعية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

### ب. التنبؤ البيئي:

تستخدم المؤسسات طرق وأساليب مختلفة للتنبؤ بالوضع المستقبلي، ولكل طريقة أو تقنية ميزات، وفي الغالب تستخدم النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية، بحوث العمليات، الطرق الإحصائية وغيرها، بهدف إعطاء حلول ومعالجات دقيقة.

وقد تستخدم المؤسسات الكبيرة طرق أكثر منهجية يتداخل في إطارها الجانب الكمي وغير الكمي للوصول إلى استنتاجات محددة حول الإشكالات محل الدراسة، ومن أهم هذه الطرق العصف الذهني، دلفي، تحليل التأثير المتقاطع، طرق السيناريو وهي الطرق الأشمل لدراسة والتنبؤ بأحداث عديدة ومتشابكة وبناء سيناريو مستقبلي باحتمالات متعددة، ويمكن تلخيص أهم هذه الأساليب كمايلي:

- **السلاسل الزمنية:** يعتمد الشكل التقليدي لهذا الأسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات أساسية هي<sup>61</sup>:
- **الاتجاه:** وتعني اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ تحركا ثابتا ومستقرا في الأجل الطويل.
- **التقلبات الفصلية:** وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع مثل تقلبات الطقس، تغير الأعراف الاجتماعية وغيرها.
- **التقلبات الدورية:** للمتغير موضوع الدراسة والتحليل، وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون زمن التقلب وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة الأعمال (تقلبات دورة الأعمال من كساد ورواج وانكماش).
- **التقلبات العشوائية:** وهي تقلبات تحدث بصورة غير منتظمة، بحيث يصعب التنبؤ بها أو قياسها قياسا صحيحا.

<sup>61</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 84.

- **النماذج الإحصائية:** وهي طرق كمية تحاول دراسة عوامل سببية أو عوامل تفسيرية بين متغيرين أو أكثر من السلاسل الزمنية معان من أمثلتها تحليل الانحدار.
  - **العصف الذهني<sup>62</sup>:** هو أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به. فالقاعدة الأساسية هي اقتراح أفكار بدون مراجعتها، وغير مسموحة النقد، وتبنى حول أفكار سابقة حتى يتم التوصل إلى اتفاق.
  - **أسلوب دلفي<sup>63</sup>:** وهو طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرفون بعضهم البعض، ويطلب من كل شخص بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.
  - **تخطيط السيناريو:** ويتم وفق هذا الأسلوب التركيز على بعض الأحداث الهامة والمحتمل حدوثها في المستقبل مع وضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضع البحث والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى<sup>64</sup>، بمعنى آخر هي وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات أو موضوعات رئيسية. وهذه الطريقة هي الأكثر شيوعا بعد طريقة الاستقراء في الشركات العملاقة، حيث تستخدمه شركة جنرال إلكتريك.
- ومن جهة أخرى فقد أكد مايكل بوتر على ضرورة استخدام هذا الأسلوب لأنه يشجع الإداريين على وضع افتراضاتهم بشكل واضح ومحدد.
- **استخدام النماذج الرياضية:** يمكن التعبير عن بعض متغيرات البيئة الخارجية والعلاقة بينها بشكل رياضي، مثل العلاقة بين أعمار المستهلكين وأسعار السلعة، فتستخدم النماذج الرياضية لغرض هذا التحليل.
- ت. الرقابة البيئية<sup>65</sup>:**

يمكن للإدارة العليا للمؤسسة تشكيل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا لرؤيتها وفلسفتها، ويمكن لها إعادة النظر باستمرار للاستنتاجات والطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. إن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة الإشارات الضعيفة الملتقطة من المؤشرات والأحداث البيئية.

<sup>62</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 105.

<sup>63</sup> المرجع نفسه، ص 105.

<sup>64</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 85.

<sup>65</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 282.

وبصفة عامة تعد الحالة التنافسية المرتبطة بمراحل دورة حياة الصناعة أو المنتج أحد المجالات لتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، ويتطلب ذلك التعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة بدراسة وتحليل مجموعة من العوامل والاعتبارات منها حجم وتركيب الحصة السوقية، مستوى التشبع في الأسواق، عدد المنافسين، العلامات التجارية للمنتجات المنافسة، تكلفة ومتطلبات التحول من منتج لآخر أو من نشاط لآخر، سواء كان هذا التحول بالنسبة للعميل أو بالنسبة للمؤسسة، ومنها أيضا حجم المؤسسة وقدرتها وإمكاناتها ومستوى الملائمة المالية لديها وما تحققه من أرباح، ومدى قدرتها على تطوير منتجاتها وخدماتها، ومدى قدرتها على الخروج من السوق وتكلفة ذلك، وفوق كل هذا فإن المركز التنافسي للمؤسسة يتأثر بثقافة العملاء وولائهم اتجاه المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتج.

#### المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية

تشير دراسات الإدارة الإستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود فاصلة بين ما يشكل بيئة المؤسسة الخارجية وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها، فأصبحت المؤسسة تمثل شكلا تتداخل فيه وتبادل التأثير كلتا البيئتين.

فالبيئة الداخلية تعطي للمؤسسة ميزات تنافسية وقدرات تجعل منها منفردة في طرق وأساليب عملها وأدائها وتحقيق أهدافها. وتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية<sup>66</sup>. والبيئة الداخلية هي البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيات المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة<sup>67</sup>.

إن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد بالتطبيقات التنظيمية، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد باختلاف القدرات ونقاط القوة والضعف والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

إن لعملية التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة أهمية كبيرة، فهي من الدعائم الأساسية التي يتم بموجبها اختيار وتحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة، فدراساتها وتحليلها تساهم فيما يلي<sup>68</sup>:

<sup>66</sup> المرجع نفسه، ص 283.

<sup>67</sup> خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص 189.

<sup>68</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 284.

- الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف يعطي للإدارة العليا اختيار ووضع استراتيجيات واقعية وممكنة التنفيذ، ومع أخذها بعين الاعتبار الاستغلال الأمثل لعناصرها ومكوناتها لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات؛
- تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية، أو المهارات المعرفية للموارد البشرية وغيرها؛
- يتيح للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات التي تستطيع فيها تحقيق الأداء العالي والنجاح فيها، بمعنى معرفة الوضع أو المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع؛
- معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية ومنظمة، وتقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، والتي تتيح للإدارة العليا التركيز على الموارد الأساسية التي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر، مما يساهم في زيادة فاعلية الاستراتيجيات الموضوعية.

هناك اختلاف كبير بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، وعدد ونوع المجالات التي ينصب عليها التحليل، وكذا خطوات وأدوات التحليل الإستراتيجي، فيرى **Porter** أن العوامل والمكونات التي ينصب عليها تحليل البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الداخلية للمؤسسة، الموارد البشرية، التطور التكنولوجي والمتطلبات المادية والتحسين، في الوقت الذي يركز البعض على الأنظمة الوظيفية للمؤسسة<sup>69</sup> **Narayanan** وهي خمسة وظائف: النظام الوظيفي، المعلوماتي، الاجتماعي، السياسي والثقافي، نجد البعض الآخر يركز على الهيكل التنظيمي، الموارد وثقافة المؤسسة والتي أشار إليها كل من **Wheelen & Hunger**<sup>70</sup>، وهي المتغيرات التي سوف نتطرق إليها.

#### أ. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات

<sup>69</sup> Narayanan. V& Nath .R, Organizational Theory: A Strategic Approach, Boston USA, 1<sup>st</sup> Ed, Richard D. Irwin, Inc, 1993, p 71.

<sup>70</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 285.

التنظيمية. إن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، ويساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود توصيف دقيق للأعمال والتوقعات المطلوبة لكل فرد<sup>71</sup>. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين<sup>72</sup>، الأول التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير مستقرة، أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً، والثاني ضرورة إجراء تغييرات شاملة أو جزئية بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

### ب. موارد المؤسسة:

الموارد هي كل الموجودات، الإمكانيات، العمليات والخصائص التنظيمية، المهارات، المعلومات، المعرفة... وغيرها، وقد تكون الموارد ملموسة كالمباني، الأموال، التجهيزات والمعدات، أو غير ملموسة كسمعة المؤسسة واسمها التجاري، صورتها الذهنية لدى الجمهور، براءات الاختراع، المهارات الفنية والتسويقية. ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، كما يعتبر عنصر ضعف إذا أنتجته بصورة رديئة مقارنة بالمؤسسات المنافسة<sup>73</sup>.

ويعتبر المورد أساسياً في المؤسسة إذا امتلك الخصائص الأربعة التالية:

- القيمة: هل يمتلك المورد قيمة تنافسية؟
- الندرة: هل يمتلك المنافسون مثل هذا المورد؟
- التقليد: هل تكاليف تقليد السلعة من طرف المنافسين عالية؟
- القدرة على التنظيم: هل هيأت المؤسسة نفسها ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار أو استغلال المورد بشكل جيد؟

### ت. ثقافة المؤسسة:

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تتشكل في تراكم السياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية وانعكاس خصائص وصفات الأفراد العاملين بها والمتعاملين معها. إن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات. ويمكن القول بأن ثقافة المنظمة تشير إلى مختلف نظم المعاني، الرموز، المعتقدات، القيم، الطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت صفة وميزة خاصة بالمنظمة.

<sup>71</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 59.

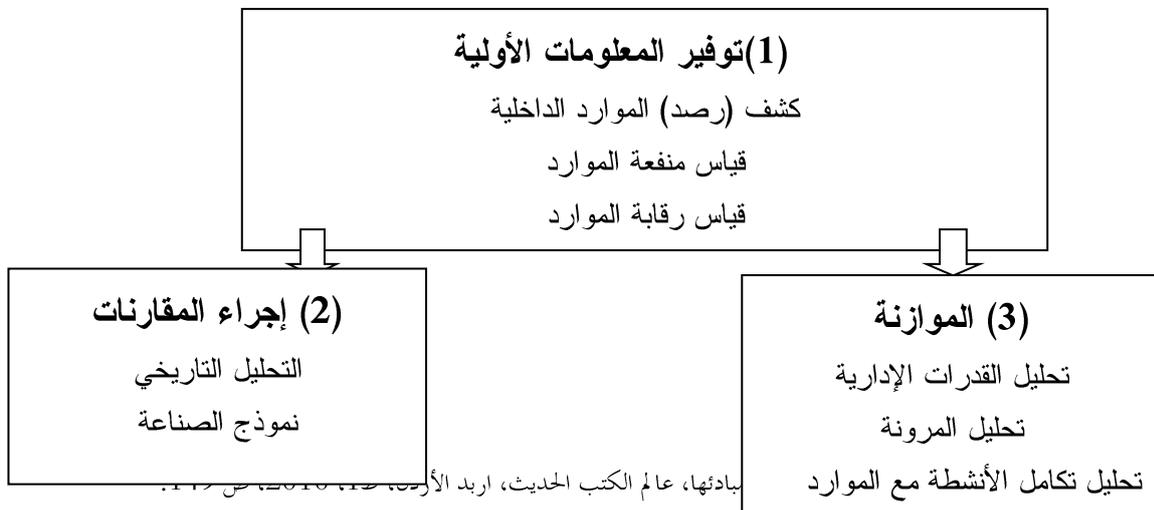
<sup>72</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 285.

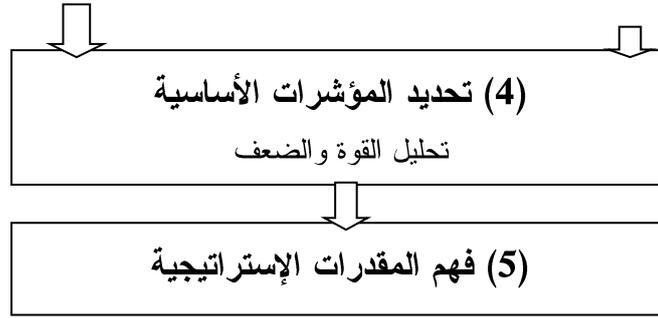
<sup>73</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 114.

تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتحسين في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معاقا للأداء ومانعا للتطوير والتنمية. ويتضمن تحليل ثقافة المؤسسة<sup>74</sup>:

- السمات العامة لثقافة المؤسسة وملامح تميزها واختلافها عن المؤسسات الأخرى؛
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة؛
- أسلوب إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر؛
- مدى تشجيع الابتكار والإبداع بين أفراد المؤسسة؛
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة؛
- تكوين إستراتيجية المؤسسة.

الشكل (8) يوضح خطوات تحليل موارد المؤسسة الداخلية.





المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 66.

الجدول (2) يوضح عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

العوامل	المتغيرات
التسويق	- بحوث التسويق
	- نصيب المؤسسة من الحصة التسويقية
	- وضع المنتجات في دورة حياة المنتج
	- ترويج المنتجات، ومزيجها
	- بحوث الترويج، بحوث المستهلك، شبكات ومنافذ التوزيع

الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة</li> <li>- الآلات: التخصص، تعدد الأغراض، حداثة طرق الإنتاج</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج</li> <li>- تكاليف الإنتاج، المباشرة/ الثابتة والمتغيرة</li> <li>- المواد ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمته</li> </ul>
التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأصول الحالي، التدفق النقدي والسيولة</li> <li>- هيكل رأس المال وحقوق الملكية</li> <li>- الربحية: العائد على الاستثمار والمبيعات</li> <li>- الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية</li> <li>- هيكل الديون</li> </ul>
الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط القوى العاملة: العرض والطلب</li> <li>- نقابات واتحادات العمال</li> <li>- مستويات الأجور، الحوافز، الرواتب</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة الهيكل التنظيمي وعلاقاته المتشابكة</li> <li>- مستويات التنظيم ومكائنها</li> <li>- أخلاقيات الإدارة العليا.</li> </ul>

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2007، ص 186.

### المطلب الخامس: التحليل الإستراتيجي SWOT

تتمثل عملية التحليل الإستراتيجي **SWOT** في تحديد الفرص والتهديدات، وجوانب القوة والضعف، وهو ما ينتج عن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الخارجية تنتهي بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، في حين تحليل البيئة الداخلية فتكون بتحديد عوامل القوة والضعف داخل المؤسسة.

وعرف تحليل **SWOT** بأنه "تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ولالإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما"<sup>75</sup>، في مفهوم آخر فيوصف بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، من خلال نقاط القوة والضعف والفرص

<sup>75</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 323.

والتهديدات الخارجية المستقبلية. وهذا التحليل يقوم على أساس افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات. إن الهدف من عملية تحليل **SWOT** هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.

**أطر تحليل SWOT:**

• الفرص والتهديدات الخارجية:

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل<sup>76</sup>، إذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا على المؤسسة السعي لاقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب عليها تجنبها أو تخفيف تأثيرها.

• عوامل القوة والضعف الداخلية:

تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة، وإذا كانت على نحو يتسم بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطتها، ومن أمثلتها التنظيم الإداري، مجالات التسويق، الإنتاج والعمليات المالية والمحاسبية، أنشطة البحث والتطوير. وتستخدم المؤسسات تحليل **SWOT** ليكون إطارا لمناقشة الوضع التنافسي لها، فهو يوفر إطارا ديناميكيا للقيام بالتحليل الإستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية.

الشكل (9) يوضح نموذج لمصفوفة **SWOT**.

		التحليل الداخلي
نقاط الضعف الداخلي	نقاط القوة الداخلية	التحليل الخارجي

<sup>76</sup> المرجع نفسه، ص 324.

<p>إستراتيجية التدوير أو التحول W/O</p> <p>التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.</p>	<p>إستراتيجية هجومية S/O</p> <p>استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا.</p>	<p>الفرص البيئية المتاحة</p>
<p>إستراتيجية دفاعية W/T</p> <p>تقليل عناصر الضعف الداخلية لتجنب المخاطر الخارجية.</p>	<p>إستراتيجية التنوع S/T</p> <p>استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.</p>	<p>التهديدات البيئية الخارجية</p>

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 328.

### المبحث الثاني: المعلومات كنظام عصبي لليقظة:

نعيش اليوم عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية وما صاحب ذلك من انفجار للمعلومات نتيجة التطورات الحاصلة و المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية، حتى أصبح يعرف العصر الحالي باقتصاد المعرفة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد الشديد والأحداث المتسارعة، فقد أصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ وصنع القرارات سواء على المستوى الكلي

لرسم سياسات التنمية، أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات منظمات الأعمال، أين يحتاج المدراء لبيانات ومعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية تتعلق بأداء المؤسسة في عملية اتخاذهم للقرارات.

## المطلب الأول: مفهوم المعلومات

### 1. مفاهيم عامة حول المعلومات:

استخدمت كلمة معلومات استخداما متباينا بتباين المجالات، والمواضيع العلمية والاجتماعية وغيرها، وقد أشار الباحث YUEXIAO في مقال له على أن هناك أكثر من أربعمئة تعريف للمعلومات قام بوضعها متخصصون في مختلف المجالات والبيئات والثقافات، حيث أوضح بأن المستوى الفلسفي هو أكثرها شمولية<sup>77</sup>، ومن هذه التعريفات نذكر:

BUCKLAND.M سنة 1991 في كتابه Information As Thing ينظر

للمعلومات على أساس أن لها ثلاثة استخدامات رئيسية هي:

1. المعلومات عملية أي أنها فعل الإعلام.
2. المعلومات كمعرفة وذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية.
3. المعلومات كشيء ويشرح ما يدعو إليه بأن الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة هي أنها غير ملموسة فلا بد عند توصيلها من التعبير عنها ووصفها أو تمثيلها بطريقة مادية كإشارات أو نصوص أو اتصال مما يشكل المعلومات كشيء.

أما TOM STONIER في كتابه «The Internal Information and Structure of Universel Cited» عام 1990، يرى بأن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم، فإذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة وقوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن التنظيم هو التعبير عن المعلومات. وفي تخصص علم المكتبات والمعلومات فهي تغير الحالة المعرفية للمتلقي وهي مرحلة وسطى بين البيانات DATA والمعرفة Knowledge أي تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد.

<sup>77</sup> د. نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية: المفهوم-المبادئ-الأساسيات-الأهمية، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2009، ص

ويشير مصطلح المعلومات في الاستخدام العام، إلى الحقائق والأخبار والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة<sup>78</sup>.

إن مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة فهناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات الإدارية فالمعلومات قد تستخدم للإضافة إلى ما هو موجود أو تستخدم لتصحيح أو لتؤكد معلومات سابقة أو أنها تقول شيئاً جديداً لا يمكن التنبؤ به من قبل، كذلك فإن للمعلومة قيمة لمتخذ القرارات حيث أنها تغير الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.

وتعرف المعلومات على أنها مجموعة من البيانات تم تشغيلها بأسلوب معين حتى تصبح في الشكل الذي يؤدي إلى الاستفادة منها في اتخاذ القرار وبالتالي تخفيض حالة عدم التأكد<sup>79</sup>، ومن ثم فإن المعلومات هي ناتج معالجة البيانات بهدف خلق المعرفة لدى متخذ القرار.

وتعرف من زاوية نظم المعلومات بأنها "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>80</sup>.

يعرفها REIX بأنها كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، ويقلل من حيرتنا<sup>81</sup>. ويعرفها Lucas بأنها "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تخفيض عدم التأكد أو اليقين بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة"<sup>82</sup>.

وفي تعريف آخر "هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، تعطي معنى خاص، تركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الفرد من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها"<sup>83</sup>. المعلومات تكون مفيدة وفعالة يمكن الاعتماد عليها، عندما تكون ذات موثوقية، ذات الصلة بموضوع البحث والمتاحة في الوقت المناسب، وفي بعض الأحيان إضافة نوعية الخصوصية (معلومات استراتيجية خاصة)<sup>84</sup>.

<sup>78</sup> د. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية - إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية - الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 21.

<sup>79</sup> د. نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 64.

<sup>80</sup> المرجع نفسه، ص 63.

<sup>81</sup> Reix R, *Système d'information et management des organisations*, Librairie Vuibert Paris, 1995, p 16.

<sup>82</sup> Lucas, H.C, *Information system concepts for management*, McGraw-Hill Book. Co, New York, 1982, p 12.

<sup>83</sup> Izabell Calmi, Jordan Halin, *Introduction à la gestion*, Dunod, Paris, 2000, p 354.

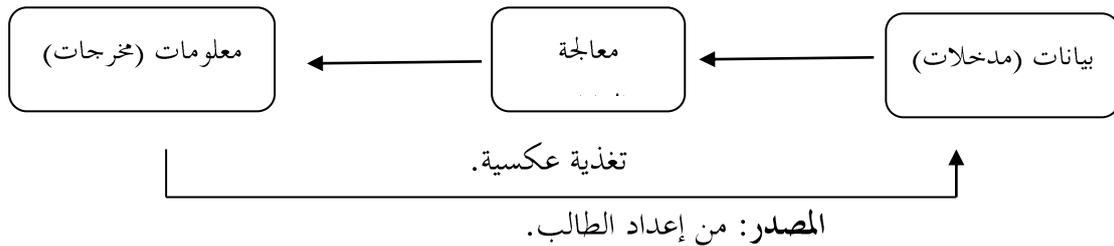
<sup>84</sup> Gilles BRSSY, Christian KONKUYT, Op. cit, p 93.

## 2. العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

إن العلاقة بين البيانات DATA والمعلومات INFORMATION مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، حيث يرتبط المصطلحين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً إلا أنهما مختلفان، ولا يشيران إلى مفهوم واحد، فالبيانات هي عبارة عن "تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية، أو مجموعة منها، وتم التعرف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث، والمفاهيم، أي تشير إلى حقائق خام، أو مشاهدات تصف ظاهرة معينة"<sup>85</sup>. أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تم جمعها وتنظيمها وتحليلها بشكل تصحح فيه ذات منفعة لمستخدميها وملائمة لعملية اتخاذ القرارات<sup>86</sup>.

يقصد بالبيانات كل المعطيات غير المنظمة كالتنتائج الإحصائية ونتائج الاستطلاعات والتنبؤات المجمعة من المصادر المختلفة داخلية كانت أو خارجية<sup>87</sup>. قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بينها، فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة، أي ليس لها معنى حقيقي، ومن أمثلة ذلك، أسماء العملاء، عدد الأفراد المستخدمين، مرتباتهم، أرقام المبيعات، الطاقة الإنتاجية، الحصة السوقية،...، يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرارات. فالبيانات هي معلومات غير معرفة والمعلومات هي البيانات بعد تعريفها.

تعتبر البيانات المادة الخام التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات لإنتاج مخرجات هي المعلومات التي تعبر عن معاني محددة للمستخدم، أي أن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات التي هي عبارة عن المعلومات ينتجها النظام، كما يبينه الشكل (10) التالي:



## 3. مصادر البيانات:

<sup>85</sup> S.Haag.M. Commings, J. Dawkins, (1998), Management Information Systems for the Information Age, USA, Mc Graw-Hill, p 20.

<sup>86</sup> M. Vonder, G. White, (1998), Operation Management, USA, West publishing Co, p 774.

<sup>87</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص 75.

هناك ثلاث مصادر وهي<sup>88</sup>:

### 1.3. المصدر الوثائقي: ويشمل البيانات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة والتي تجمع من قبل

أجهزة الدولة أو الهيئات العلمية أو مراكز البحوث، ومن أمثلة ذلك:

- الإحصائيات والمنشورات التي تصدر عن أجهزة الإحصاء والدوائر المؤسسات المختلفة.
- الكتب والمطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية والعامّة. ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين:

أ. المصادر الأولية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها الجهات ذات العلاقة، أي تصدر من مصدر البيان الرسمي الأساسي.

ب. المصادر الثانوية: وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها الجهات الأخرى غير الجهات ذات العلاقة، فهذا المصدر يعد ثانويًا، ويدخل ضمن هذه المصادر الكتب والمؤلفات التي تتضمن بيانات إحصائية تنشر من قبل هيئات أو مؤلفين من غير الجهة الأصلية للبيانات.

### 2.3. المصدر الميداني: هو الحصول على البيانات من مصدرها الأصلي خاصة عندما يتعذر

الحصول عليها من مصدرها الثانوي أو عدم وضوحها ودقتها، ويتم ذلك وفق الطرق التالية:

- طريقة المقابلة الشخصية: يتم جمع البيانات من أو عن وحدات المجتمعات الإحصائية الذين تشملهم الدراسة بشكل مباشر وبموجب استمارات إحصائية (استبيان) أعدت لهذا الغرض.
- طريقة التجربة والتسجيل: أي القيام بالتجربة ومن ثم تسجيل النتيجة التي يتم التوصل إليها.
- طريقة المشاهدة الحية: أي المشاهدة المباشرة للوحدات والقيام بجمع البيانات عنها.
- طريقة استخدام وسائل الاتصال (الهاتف أو البريد) في استخدام الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات.

### 3.3. شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات: وهي الحصول على البيانات أو المعلومات

من عدد من البنوك العالمية أو الإقليمية أو الخاصة أو الحملة على الحاسبات المتوفرة عن طريق شبكات المعلومات المتوفرة حاليًا وعن طريق الاشتراك وربط محطة مع شبكات عالمية أو إقليمية أو محلية.

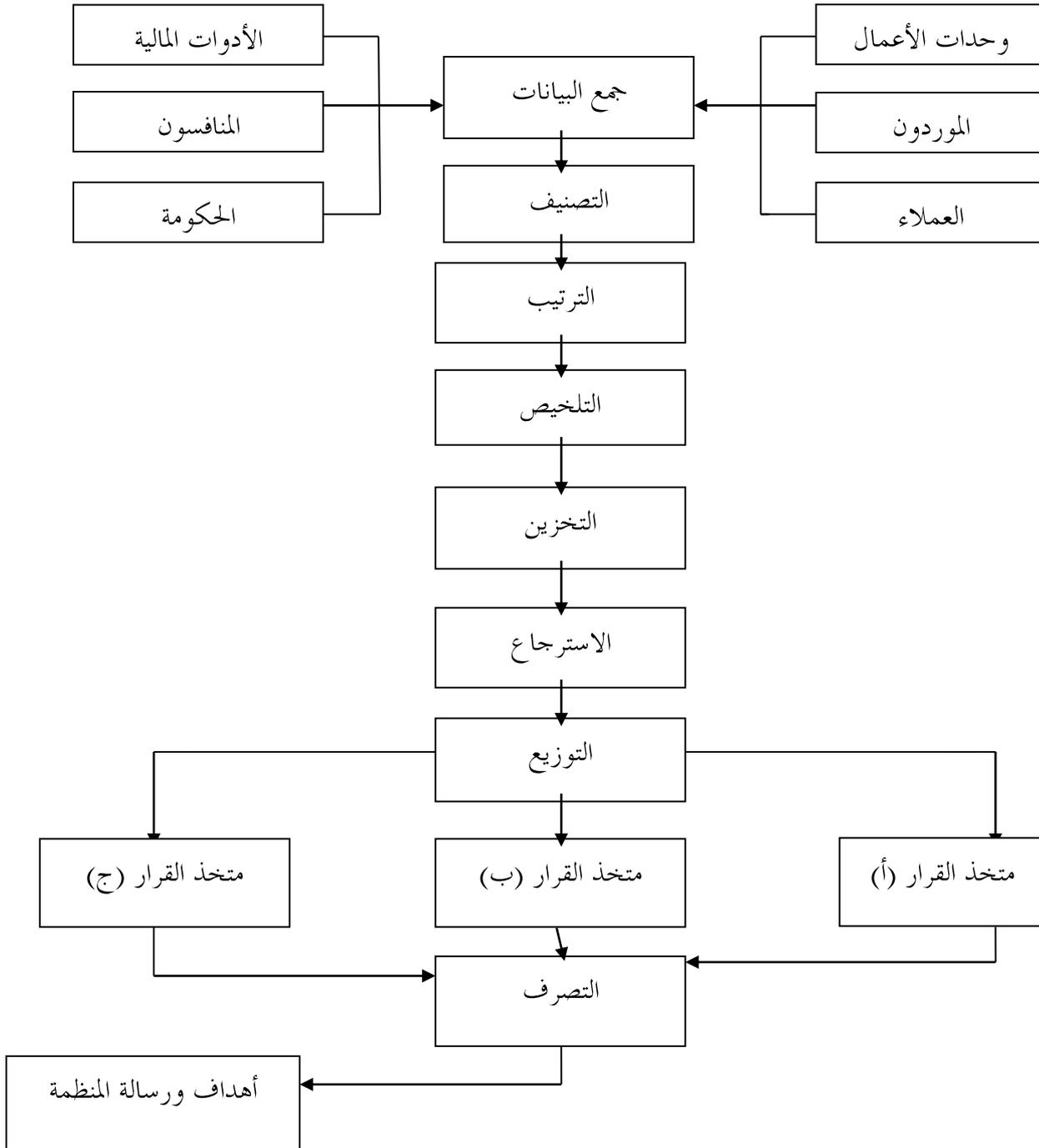
<sup>88</sup> أ.د. علاء السالمي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 16-19.

**4.3. الانترنت:** تضم الشبكة عدد كبير من قواعد المعلومات والمكتبات والجامعات والمراكز البحثية والشركات والمؤسسات الرسمية والخاصة تجارية، خدمية وعلمية، لذلك تعتبر الشبكة كمصدر من مصادر المعلومات الأساسية.

#### **4. طرق جمع البيانات:** لجمع البيانات طرق عديدة أهمها:

- أسلوب الحصر الشامل: يتم جمع البيانات عن كل وحدة من وحدات المجتمع الإحصائي، على سبيل المثال التعداد السكاني العام، ومن مميزات هذا الأسلوب:
  - الحصول على بيانات ومعلومات كاملة عن المجتمع الإحصائي.
  - دقة البيانات مما يعطي نتائج دقيقة.
- أسلوب المسح بالعينات: يتم تمثيل البيانات عن المجتمع الإحصائي بجمع البيانات عن طريق اختيار مجموعة من وحداته وبطرق معينة بشكل عشوائي، طبقي،... الخ ويطلق على هذه المجموعة بالعينة حيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي.

الشكل التالي (11) يبين خطوات جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات.



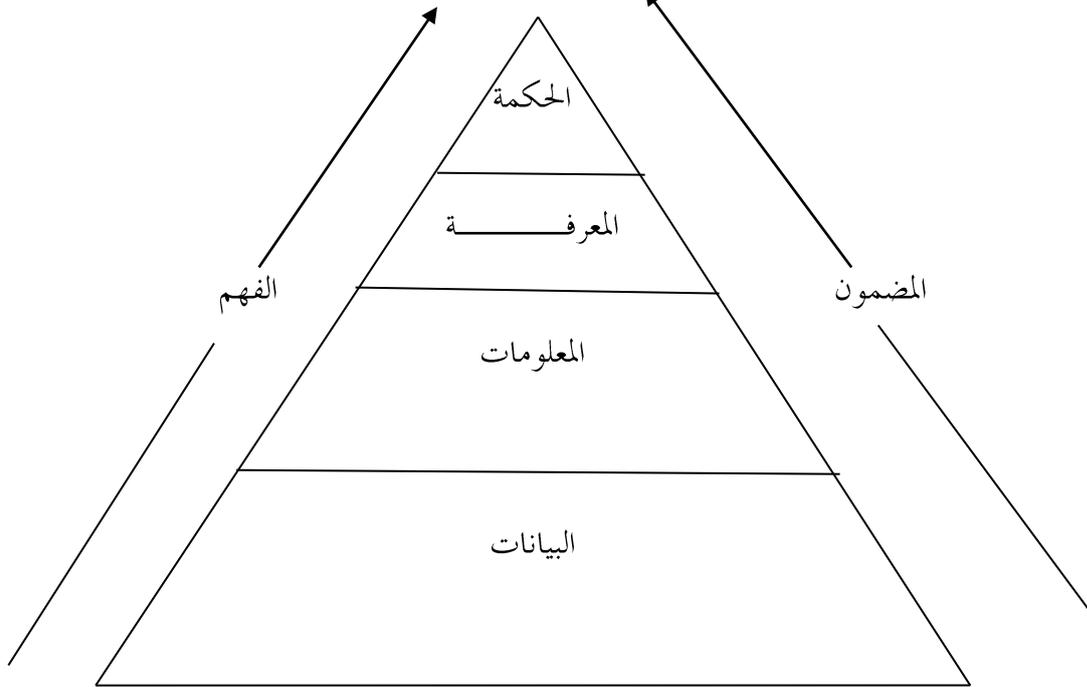
المصدر: د. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص

.42

فإذا كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المستخرجة من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات وعلم في وقت معين. فالمعرفة هي حصيلة أو خلاصة ترتيب ومعالجة المعلومات

لتصبح أكثر فائدة، بحيث تؤدي إلى اكتساب المهارة التي تستخدم في قيادة وتطوير مختلف أنشطة المؤسسة<sup>89</sup>.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج بأن الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة هو في تدرج القيمة والفهم الذي تقدمه كل منها، فالوصول إلى درجة الحكمة هو قمة هذا الفهم، والشكل التالي (12) يوضح ذلك:



**Source :** François Rossion, Transfert des savoirs- stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, Paris, 2006, p 37.

إذن فمن خلال التعاريف المقدمة للمعلومات، نستنتج أهم العناصر التي تتضمنها المعلومات كمايلي:

- يتم الحصول على المعلومات من خلال تشغيل ومعالجة البيانات؛
- تؤدي المعلومات إلى زيادة المعرفة لدى مستقبلها؛
- تقلل المعلومة من حالة عدم التأكد بشأن حدث أو موقف معين؛
- اختلاف المعلومات باختلاف القرار؛
- تعد المعلومات موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة، إذ تساعد على تشخيص وتحليل المواقف والوضعيات وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>89</sup> Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2003, p 203.

## 5. خصائص المعلومات الجيدة:

لكي تكون المعلومات مفيدة وذات قيمة ومساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة، يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص، فجودة المعلومات تساهم بقدر كبير في تسيير أنشطة المؤسسة وفي نتائج القرارات المتخذة، ومن أهمها:

❖ الوضوح: أن تكون المعلومة خالية من أي غموض أو إبهام، وأن تكون بسيطة وسهلة الفهم<sup>90</sup>، وتكون دون تعارض أو تناقض فيما بينها، ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستخدم حيث يمكن استعمالها بدون أي تعقيد أو غموض؛

❖ الدقة: ويقصد بها مدى خلوها من الأخطاء، وعلى درجة كبيرة من الدقة، لكي تكون معتمدا عليها في المجال المطلوب، في تقدير احتمالات المستقبل والتنبؤات، ومساعدة الإدارة على عملية اتخاذ القرارات؛

❖ التوقيت: بمعنى توفير وتقديم المعلومات ووصولها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب عند الحاجة إليها، مع مراعاة الوضوح والدقة، أي أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا من خلال سرعة تقديمها وتخفيض فترة إدخال البيانات وتشغيلها واستخراج النتائج والمعلومات المطلوبة، وان لا تكون على درجة من القدم، فتفقد معناها وقيمتها، حيث لا فائدة للمعلومات إن لم تصل وتتوافر عند الحاجة إليها؛

❖ الشمول: يقصد بها توفير المعلومات لمتخذ القرار كاملة، وشاملة تغطي جميع جوانب اهتمام واحتياجات مستخدميها، أو المشكل المراد أن يتخذ القرار بشأنه، ويجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي وألا يضطر المستخدم إلى إجراء عمليات تشغيل إضافية ليحصل على المعلومات المطلوبة<sup>91</sup>؛

❖ المرونة: قابلية المعلومات على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة لكافة المستخدمين، وفي تطبيقات متعددة؛

❖ الموضوعية: يقصد بها إعداد المعلومات بشكل محايد، بحيث لا تنحاز أو تميل إلى رأي معين، أو جهة معينة، قد تخدم أحد الأطراف على حساب طرف آخر في المنظمة، وهناك العديد من الأساليب التي تساعد على تحقيق الموضوعية منها<sup>92</sup>:

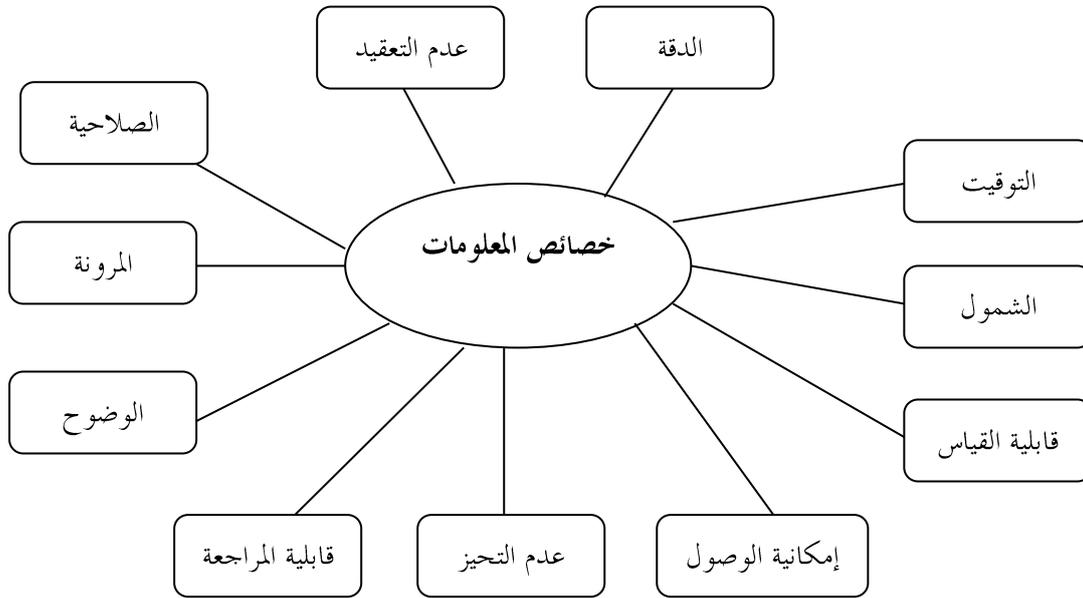
<sup>90</sup> محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 34.

<sup>91</sup> أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية - الإطار الفكري والنظم التطبيقية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 27.

<sup>92</sup> عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 04، 2005، ص 133.

- إمكانية التحقق، بمعنى توفر المستندات الدالة على دقة المعلومات وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة؛
- صدق التعبير، بمعنى يجب أن تعبر بشكل صادق عن مضمونها.
- ❖ الملاءمة: مدى ارتباط المعلومات بموضوع القرار، بحيث تتوافق احتياجات متخذ القرار ونوع القرار مع المعلومة حيث يجب أن تكون ذات صلة بالموضوع<sup>93</sup>؛
- ❖ الواقعية: أي أن البيانات يجب أن تكون ممثلة للواقع، أي مأخوذة من واقع حل المشكلة<sup>94</sup>؛
- ❖ التكلفة: حيث ألا تكون تكلفة الحصول على المعلومات تزيد عن العائد المتوقع من استخدامها أو الحصول عليها.
- ❖ أمانة: لا يمكن الدخول إليها من خلال مستخدمين غير مصرح بهم<sup>95</sup>.

إن توفير المعلومات بالخصائص المذكورة، هدفه تحقيق الملاءمة للمعلومات مع أهداف واحتياجات ومتطلبات متخذي القرار، وأن تكون مناسبة للاستخدامات المطلوبة. الشكل الموالي (13) يوضح خصائص المعلومات الجيدة.



المصدر: المغربي عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،

ص 52.

<sup>93</sup> عبد الله حمود سراج، مرجع سابق، ص 132.

<sup>94</sup> أ.د. علاء السالمي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>95</sup> نبيل محمد موسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 23.

## 6. أنواع المعلومات

يختلف تصنيف المعلومات من مستخدم لآخر، أين تتحدد طبيعة المعلومات على المستخدم النهائي بغرض تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات، والتي تقاس بمدى قدرة النظام على توفير وتلبية الاحتياجات من المعلومات والتي تتفاوت احتياجاتها في المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعلومات حسب عدة معايير ولكن بشكل عام يمكن تقسيمها إلى:

❖ **درجة الرسمية:** وفقا لهذا التصنيف فهناك معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، فالمعلومات

الرسمية هي كل المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة كالقوائم المالية، الكشوف المحاسبية، الميزانيات، الجرد، الإنتاج والمخزون،...، بالإضافة إلى مختلف التشريعات والقوانين والإجراءات المحاسبية، ومتطلبات التخطيط والمتابعة والموازنة واتخاذ القرارات المختلفة... الخ، وهناك معلومات غير رسمية ليس لها مصدر رسمي تأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، تستخدمها الإدارة على نطاق واسع في أنشطتها الإدارية، وغالبا ما تكون شخصية ومنقولة شفوية، وتتضمن تخمينات شخصية وتوقعات وشائعات<sup>96</sup>، بالإضافة إلى الأفكار والاجتهادات والخبرات الشخصية، كما أنها عادة ما تتضمن معلومات توضيحية أو تقييمية، وهي في بعض الأحيان تكون ضرورية لتكامل المعلومات الرسمية، وتستخدم كبديل في حال غياب هذه الأخيرة.

❖ **مصدر المعلومات:** هناك مصدرين للمعلومات إما تكون داخلية ناتجة عن عمليات المنظمة

تعكس الوقائع المتعلقة بسير عملياتها في مختلف أقسامها ووظائفها وبمختلف مستوياتها الإدارية، وهناك معلومات خارجية تحصل عليها من البيئة المحيطة بها بمعنى تعكس وقائع البيئة الخارجية التي تعمل فيها والمتعلقة أساسا بالمنافسين، المنافسة، الأسواق، الموردين، العملاء، الزبائن،...، وهو ما يعرف بالبيئة الجزئية، بالإضافة إلى مختلف القوانين والتشريعات الحكومية، ومختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية أي ما يعرف بالبيئة الكلية. حيث هذه المصادر توفر للإدارة ولتخذي القرارات قاعدة معرفية ومعلوماتية هامة تفيده المؤسسة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها. كما تصنف هذه المعلومات إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية سبق وأن أشرنا إليها سابقا.

<sup>96</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص

❖ **درجة التغير:** فالمعلومات قد تكون ثابتة لا تتغير على سبيل المثال في مصلحة الحالة المدنية فأسماء المواطنين وتواريخ الميلاد تعتبر معلومات ثابتة لا تتغير، في حين تكون المعلومات المتغيرة مثل الحالة الاجتماعية، الوظيفة، عناوين السكن<sup>97</sup>.

❖ **وفقا لوسائل استخدامها:** المعلومات الشفهية، الكتابية والبصرية<sup>98</sup>.

❖ **وفقا لأصلها:** معلومات داخلية ومعلومات خارجية.

❖ **وفقا لمستويات اتخاذ القرارات:** حيث تقسم المعلومات إلى<sup>99</sup>:

➤ **المعلومات الاستراتيجية:** وهي معلومات تتعلق بالمستقبل، وتنطوي على درجة عالية من عدم التأكد، ويستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات طويلة الأجل والتي هي من مسؤوليات الإدارة العليا.

➤ **المعلومات الإدارية أو التكتيكية:** وتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التخطيط التكتيكي ومتابعة السياسات، ومن أمثلتها المعلومات التحليلية عن المبيعات، جداول الإنتاج، مخصصات الميزانية، والبعد الزمني لهذا النوع من المعلومات يتم على أساس الأسابيع أو الشهور.

➤ **المعلومات التشغيلية:** وهي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المنظمة في الأجل القصير، وترتبط بالأعمال التنفيذية والتي توفر معلومات تفصيلية وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع نشاطات المنظمة، مثال ذلك المقررات الوظيفية للعمال، غياباتهم، ساعات العمل، الأعطال الحاصلة في الأجهزة والمعدات، كميات السلع المنتجة،... الخ.

كما يمكن إدراج تقسيم آخر لأنواع المعلومات والذي قدمته AFNOR وذلك حسب إمكانيات الحصول عليها كما يلي<sup>100</sup>:

<sup>97</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 68.

<sup>98</sup> Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, Op. cit, p 93.

<sup>99</sup> د. ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص ص 212-213.

<sup>100</sup> MIRIKELAM. AM, F, Intelligence économique : une pratique à risque ?in : Maitrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition publisud, 1999, p 87.

- **المعلومات البيضاء (العامة):** وهي المعلومات السهل الحصول عليها فهي متاحة لكل من يريدتها ويطلبها، بمعنى المعلومات التي يمكن الوصول إليها بشكل مباشر، ومصدرها هو مصدر المعلومات الرسمية؛
- **المعلومات الرمادية (الحساسة):** هي معلومات مباح الحصول عليها لكن تتسم بصعوبة الوصول إليها، والتي يتم الحصول عليها من مصادر غير رسمية؛
- **المعلومات السوداء (السرية):** وهي معلومات ذات حماية من طرف القانون أو عن طريق عقد، ومخصصة فقط للأفراد المسموح لهم بالإطلاع عليها.

## 7. قيمة المعلومات

تبرز قيمة المعلومات باعتبارها مورد أساسي واستراتيجي للنظام، حيث تكتسي أهمية كبرى لمستخدميها ومستقبليها من خلال درجة دقتها وتوقيتها الزمني أين يجب أن تتوفر في الوقت والمكان المناسبين لاحتياجها، بالإضافة إلى كفايتها لمساهمتها في اتخاذ القرار المناسب من طرف المديرين ومتخذي القرار. بمعنى تظهر قيمة المعلومات في مدى مساهمتها وبناء على المنفعة المقدمة لاستخدامها في اتخاذ القرار في المؤسسة.

وتتجلى قيمة المعلومات من خلال قدرتها على أداء "وظيفتها الأولى وهي التخفيض من حالة عدم التأكد لمتخذ القرار"<sup>101</sup>.

ويمكن تحديد قيمة المعلومات بالمعادلة التالية<sup>102</sup>:

**قيمة المعلومة = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل + النشر والتغذية المرتدة + الأمان.**

فعلى المؤسسة أن تدرك بأن ما تحتاجه من معلومات هو أساس هذه العملية، بالإضافة إلى التحليل الجيد للحاجيات، مع الاعتماد على مصادر ملائمة للمعلومات وذات مصداقية، وتحليل المعلومات المحصل عليها بطريقة جيدة من خلال تحويلها من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال والتداول. والمعلومة التي لا يتم نشرها في الوقت المناسب زمن احتياجها تصبح غير نافعة لمستخدميها وتفقد قيمتها ومعناها، ووجود التغذية المرتدة العكسية تمكن المؤسسة من التحقق بأن جميع حاجيات ومتطلبات مستعمل المعلومة قد تم تلبيةها. وأخيرا يجب على المؤسسة حماية سرية معلوماتها خاصة الإستراتيجية وذلك بالوسائل الخاصة بالحماية والأمان لتجنب السرقة والقرصنة أو الإختراق.

<sup>101</sup> Rudolf BRENNEMANN, Sabine SEPARI, Economie d'Entreprise, éd Dunod, Paris, 2001, p 85.

<sup>102</sup> MARTINET.B et MARTI Y-M, « L'intelligence économique : Les yeux et Les oreilles de L'entreprise », éd d'Organisation, Paris, p 15.

وهناك عدة منافع للمعلومات نذكر منها<sup>103</sup>:

منفعة شكلية: تصاغ المعلومات نمط أشكال ويعبر عنها على نحو صورة جداول بيانات، رسوم بيانات،... الخ بناء على احتياج المستخدم لها ومدى توقعاته؛  
منفعة زمنية: توفير المعلومات وقت لزومها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛  
منفعة مكانية: توفير المعلومات لمتخذي القرارات في المكان المناسب حتى تتعاضد قيمتها؛  
منفعة حيادية: حيافة متخذي القرار لهذه المعلومات وتبقى في حوزتهم دون اللجوء إلى البحث وإهدار الوقت.

## 8. استراتيجية أمن المعلومات

هي الإستراتيجية المعتمدة بشأن اقتناء الأجهزة التقنية وأدواتها، والبرمجيات، والحلول المتصلة بالعمل وإدارة النظام، كما تشمل إستراتيجية الخصوصية المعلوماتية، وإستراتيجية الاشتراكات التي تحدد سياسة المنشأة بشأن اشتراكات الغير في شبكتها أو نظمها، وكذا إستراتيجية التعامل مع المخاطر والأخطاء حيث تحدد ماهية المخاطر وإجراءات الإبلاغ عنها والتعامل معها والجهات المسؤولة عن التعامل مع هذه المخاطر. إن إستراتيجية أمن المعلومات لا تحقق نجاحاً إلا إذا كانت واضحة دقيقة في محتواها ومفهومة لدى كافة المعنيين<sup>104</sup>.

أما سياسة أمن المعلومات فهي مجموعة القواعد التي يطبقها الأشخاص لدى التعامل مع التقنية ومع المعلومات داخل المنشأة، وتتصل بعمليات الدخول إلى المعلومات والعمل على نظمها وإدارتها.

## 1.8. أهداف استراتيجية أمن المعلومات:

تهدف هذه إستراتيجية أمن المعلومات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>105</sup>:

- تعريف المستخدمين والإداريين بالتزامهم وواجباتهم المطلوبة لحماية نظم الحاسب والشبكات، وحماية المعلومات بكافة أشكالها سواء في مراحل إدخالها ومعالجتها وتخزينها ونقلها وإعادة استرجاعها؛
- تحديد الآليات التي يتم من خلالها تحقيق وتنفيذ الواجبات المحددة على كل من له علاقة بالمعلومات ونظمها وتحديد المسؤوليات عند حصول الخطر؛

<sup>103</sup> أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 23.

<sup>104</sup> فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية-منظور إداري-دار الحامد، الأردن، ط3، 2010، ص ص 269-270.

<sup>105</sup> المرجع نفسه، ص 270.

– بيان الإجراءات المتبعة لتجاوز التهديدات والمخاطر والتعامل معها والجهات المناط بها القيام بذلك.

هذا وتنطلق إستراتيجية أمن المعلومات من تحديد المخاطر، أغراض الحماية، مواطن الحماية، أنماط الحماية اللازمة وإجراءات الوقاية من المخاطر.

وتتلخص المنطلقات التي تبني عليها إستراتيجية أمن المعلومات على الاحتياجات المتباينة لكل منشأة من الإجابة على ثلاث تساؤلات رئيسية هي:

– ماذا أريد أن أحمي؟

– ممن أحمي المعلومات؟

– كيف أحمي المعلومات؟

## 2.8. أنماط أمن المعلومات:

➤ الحماية المادية: وتشمل كافة الوسائل التي تمنع الوصول إلى نظم المعلومات وقواعدها كالأقفال والحواجز والغرف المحصنة وغيرها من وسائل الحماية المادية التي تمنع الوصول إلى الأجهزة الحساسة؛

➤ الحماية الشخصية: تتعلق بالموظفين العاملين على النظام التقني المعني من حيث توفير وسائل التعريف الخاصة بكل منهم، وتحقيق التدريب والتأهيل للمتعاملين بوسائل الأمن، إلى جانب الوعي بمسائل الأمن ومخاطر الاعتداء على المعلومات؛

➤ الحماية الإدارية: سيطرة الإدارة على إدارة نظم المعلومات وقواعدها مثل التحكم بالبرمجيات الخارجية أو الأجنبية عن الشركة، ومسائل التحقيق بإخلالات الأمن، ومسائل الإشراف والمتابعة لأنشطة الرقابة، والقيام بأنشطة الرقابة ضمن المستويات العليا ومن ضمنها مسائل التحكم بالاشتراكات الخارجية؛

➤ الحماية المعرفية: كالسيطرة على إعادة إنتاج المعلومات، وعلى عملية إتلاف مصادر المعلومات عند القرار بعدم استخدامها.

## المطلب الثاني: نظم المعلومات

## 1. مفهوم نظم المعلومات:

تزايد الاهتمام بنظم المعلومات بسبب العديد من المتغيرات على المستوى العالمي، يتمثل المتغير الأول في زيادة قوة الاقتصاد العالمي والعولمة وهو ما ترتب عليه بروز أهمية نظم المعلومات لمنظمات الأعمال، أما المتغير الثاني فيشير إلى تحول الاقتصاديات والمجتمعات الصناعية إلى اقتصاديات تعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة والمعلومات، وتوفير نظم وتقنيات المعلومات، في حين إن المتغير الثالث فيشير إلى تطور وتحول منظمات العمال نحو هياكل تنظيمية أكثر مرونة واتسامها بدرجة أكبر من اللامركزية والتعاون، والمتغير الأخير هو ظهور المنظمات الرقمية.

تمثل البيانات المواد الخام التي يتم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد، أما ناتج عملية المعالجة فيطلق عليه المعلومات، النظم التي تتعامل مع البيانات والمعلومات يطلق عليها نظم المعلومات وهذه النظم تتضمن الأشخاص وسجلات البيانات والفعاليات التي تعالج البيانات والمعلومات في المؤسسة إضافة إلى العمليات اليدوية والآلية<sup>106</sup>.

يعيش عالم اليوم في مجموعة من النظم التي لا حصر لها، منها نظم اقتصادية، سياسية، نظم الاتصالات، وهناك نظم معلومات، وتقدم فكرة النظم إطاراً يمكن من خلاله رؤية تحرك وسريان المعلومات الخاصة بالعمل داخل المنظمة لتستخدم في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

على الرغم من أن مصطلح النظام *Systeme* تبلور كمفهوم علمي حديثاً في نهاية الأربعينات في القرن الماضي، وهو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية *Systema* التي تعني الكل مركب من عدد من الأجزاء<sup>107</sup>، إلا أنه يعد من المصطلحات الشائعة الاستعمال في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، إذ اكتسب مع مرور الوقت معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى.

يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر والأجزاء المتكاملة والمستلزمات الضرورية لتحقيق هدف معين من خلال معالجة بيانات لتهيئة معلومات في فترة زمنية محددة<sup>108</sup>.

وفي تعريف آخر النظام مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم<sup>109</sup>.

<sup>106</sup> مزهر شعبان العاني، نظام المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص 19.

<sup>107</sup> محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17.

<sup>108</sup> المرجع نفسه، ص 18.

<sup>109</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 13.

وعرفه (Morin, 1977) بأنه "تفاعل مجموعة من العناصر مشكلة كيان أو وحدة شاملة"<sup>110</sup>. وتشتمل مكونات النظام الرئيسية على العناصر التالية:

- المدخلات: وتتعلق بتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج وتشمل مختلف الموارد الاقتصادية والمادية والمالية والبشرية للمؤسسة، حيث تقوم بالتزود بالبيانات من بيئتها وتعالجها إلى معلومات.
- المعالجة: وهي عمليات تحويلية يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل العمليات التصنيعية، التمويل، التصنيع وغيرها.
- المخرجات: وتمثل في نقل العناصر التي أنتجت خلال عمليات التحويل إلى الجهات التي تحتاجها.
- التغذية العكسية: إحدى الوظائف الأساسية لنظام المعلومات، حيث يقوم بتوفير معلومات إلى الإدارة بخصوص أداء المنظمة.

ويمكن قياس أداء النظام من خلال ثلاثة معايير أساسية وهي<sup>111</sup>:

- الكفاءة: وتقاس بقسمة المخرجات/المدخلات؛
- الفعالية: مدى انجاز النظام لأهدافه؛
- مستويات أو معايير الأداء والتي تعبر عن أغراض معينة مراد تحقيقها من خلال النظام.

إن المتعمق للتعريف التي قدمت لنظم المعلومات يظهر مدى اختلافها وتنوعها وتعدد اتجاهات الباحثين، ووجهة النظر التي وضعوا عليها هذه التعريفات، وسوف نقدم أكثر التعاريف شيوعاً تعكس وجه الاختلاف بينها.

اتفق فريق من الباحثين على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من المكونات المترابطة فيما بينها والمتفاعلة، تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين، ونشر المعلومات واستقبال معلومات مرتدة عليها (تغذية عكسية) وذلك لغرض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة"<sup>112</sup>. عرفها Lucas

<sup>110</sup> Charlotte Fillol, Apprentissage et systémique- une perspective intégrée, Revue française de gestion n 149, Lavoisier, 2004/2, p 39.

<sup>111</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>112</sup> Laudon, K and Laudon, J (1998) "Management information systems: new approaches of organization and technology", USA, prentice hall; Inc, p 05.

بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة"<sup>113</sup>.

وفي تعريف R. Reix لنظم المعلومات هي "مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، أفراد، إجراءات، تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات تحت شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ داخل المؤسسات"<sup>114</sup>.

نظام المعلومات هو مجموعة من الطرق والأساليب والتقنيات والأدوات اللازمة لتطوير وتشغيل تكنولوجيا الحاسوب لتلبية احتياجات المستخدمين وإستراتيجية الشركة<sup>115</sup>.

ويشبه البعض نظام المعلومات بنظام الإنتاج الذي يتعامل مع المادة الخام، فيحولها إلى المنتج النهائي الذي يستخدم بواسطة المستخدمين<sup>116</sup>. فنظام المعلومات يستخدم البيانات الخام كمدخلات ثم يحولها إلى معلومات (مخرجات)، يستخدمها المستخدمون أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة.

ويرى منصور، وأبو النور (1996) في تعريف لنظم المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات، وذلك في الوقت المناسب، وعند المستوى الإداري الملائم<sup>117</sup>، ويقوم هذا النظام باستقبال البيانات ونقلها، تخزينها، معالجتها واسترجاعها، ثم توصيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين.

نظام المعلومات يقدم المعلومات الموثوقة والمناسبة لاحتياجات المستخدم (الإدارية والعملياتية)<sup>118</sup>. ويتكون أي نظام للمعلومات وفقاً ل Mason&Mitroff (1973) من خمسة عناصر هي<sup>119</sup>: المستخدم حيث ركز على الخصائص النفسية للمستخدمين مثل النمط المعرفي، طبيعة مشكلة القرار والتي تتفاوت بين مشكلات هيكلية وغير هيكلية، السياق التنظيمي الذي يتفاوت بين مستوى التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية، المعلومات اللازمة لحل المشكلة وهذه المعلومات قد تكون تاريخية أو في شكل تنبؤات وأسلوب عرض تلك الحقائق، حيث توجد العديد من البدائل التي يمكن من خلالها توصيل نفس المعلومات مثل الرسومات البيانية أو الأشكال أو الجداول.

<sup>113</sup> H.C.Lucas, Jr, (1990), Information system concepts for management, USA, Mc Graw-Hill, p 15.

<sup>114</sup> Robert Reix, système d'information et management des organisations, 4<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002, p 75.

<sup>115</sup> David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, L'Atlas du Management, éd Eyrolles, 2009, p 245.

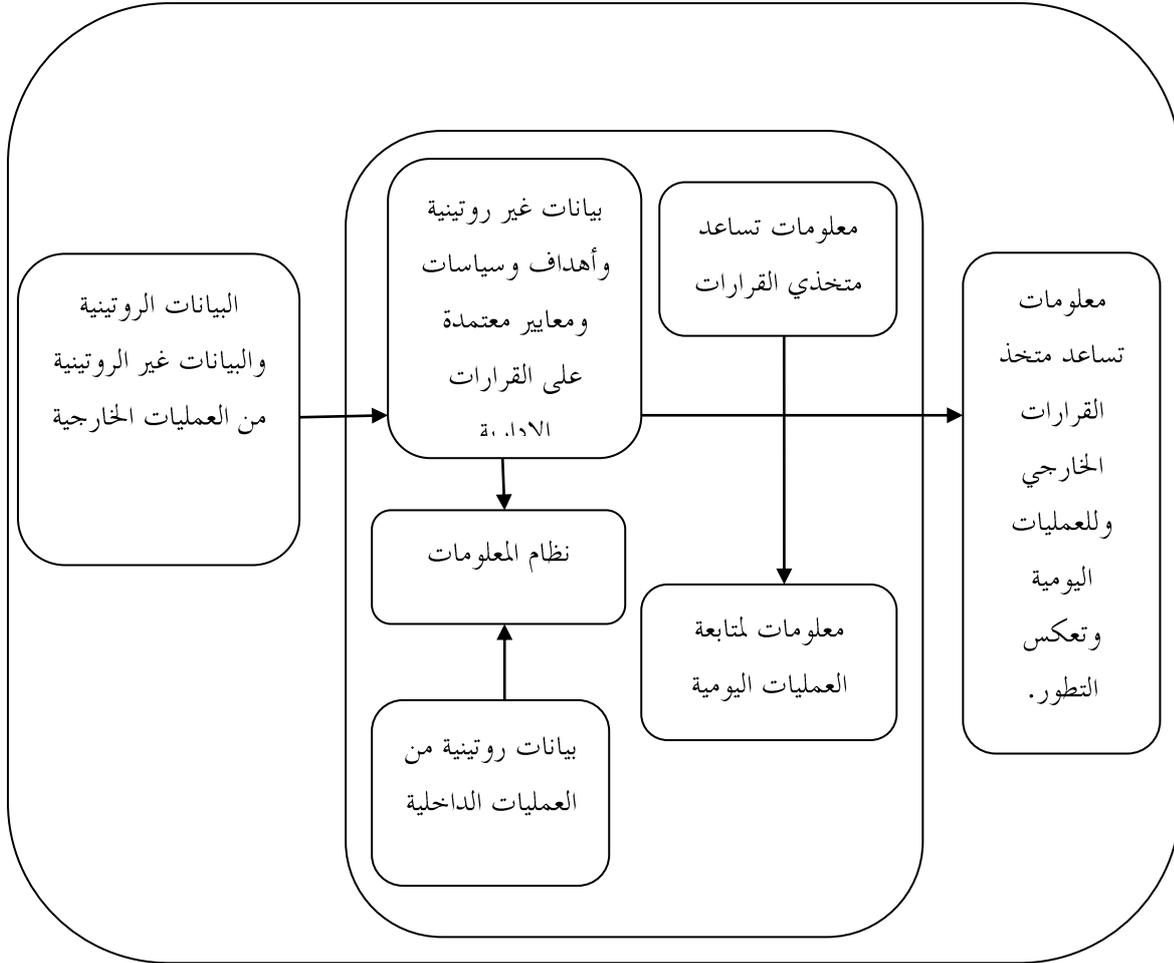
<sup>116</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص 60-61.

<sup>117</sup> أحمد الخطيب-خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص

<sup>118</sup> Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, Op. Cit, p 95.

<sup>119</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 106.

الشكل (14): يبين إدخال البيانات (المدخلات) وخروج المعلومات (المخرجات) في نظام المعلومات.



المصدر: ثناء علي القباني، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 13.  
2. موارد نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من أربعة عناصر رئيسية هي:

- الموارد البشرية: يعتبر من أهم عناصر نظم المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظام الأخرى. حيث تنتج المعلومات وتستخدم من قبل العنصر البشري في المؤسسات لممارسة الأنشطة واتخاذ القرارات المختلفة. ويتضمن العنصر البشري محللو النظم، المبرمجون، الموزعون للمعلومات، إداريو النظم؛
- الموارد المادية: تعد الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال جزء من نظام المعلومات، فالحاسب الآلي أداة تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات، في حين وسائل الاتصال هي

التي تقوم بإيصال أجزاء النظام ببعضها البعض وتنقل المدخلات للنظام والمخرجات لمختلف المستخدمين في التنظيم<sup>120</sup>؛

➤ البرمجيات: تشمل قواعد البيانات Data Base، برمجيات النظم Soft Ware التي تشغل الحاسب الآلي وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، وبرمجيات التطبيقات Application soft ware التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة، مثل برامج الأجور والمحاسبة والتنبؤ<sup>121</sup>؛

➤ موارد البيانات: تعتبر البيانات من أهم الموارد، فهي المادة الخام الأساسية التي يتم استخدامها لإنتاج المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات. فبقاء الشركة واستمرارها يعتمد بدرجة كبيرة على البيانات المستخدمة في تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤثرة على مستقبلها، لذلك وجب أن تستغل وتسير هذه البيانات بأكثر فعالية لتحقيق أكبر منفعة ممكنة لمستخدميها<sup>122</sup>.

### 3. أهمية نظم المعلومات:

إن أهمية نظم المعلومات بالنسبة للإدارة، ترجع إلى ظهور اتجاهات حديثة وهي<sup>123</sup>:  
**الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في هذه المجتمعات، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات؛  
**الاتجاه الثاني:** تطور شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال المتطورة إلى زيادة الطلب على استخدامها؛

<sup>120</sup> الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات سطيف، 2011-2012، ص 17.

<sup>121</sup> منذر صلاح، نظم المعلومات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن، العدد 243، 1981، ص 20.

<sup>122</sup> الطيب الوافي، مرجع سابق، 17.

<sup>123</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص 75.

**الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها أدت إلى تغير في مفهوم دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، وأصبح أداء المنظمات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها. بالإضافة إلى هذه الاتجاهات، فترجع أهمية نظم المعلومات إلى ظهور ثلاثة متغيرات عالمية وهي:

- العولمة: فقد جلبت تهديدات جديدة للشركات ومنظمات الأعمال، حيث بات بقاءها واستمرارها يتعلق بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات العالمية؛
- التحول في الاقتصاديات الصناعية: فقد أصبحت المعرفة والمعلومات القاعدة الأساسية للخدمات والمنتجات الجديدة، وتحولت الاقتصاديات الكبيرة مثل و.م.أ، اليابان، بريطانيا،... من اقتصاديات صناعية إلى اقتصاديات تعتمد على المعرفة والمعلومات؛
- التحول في إدارة المنظمات: فالإدارة التقليدية تعتمد على القواعد الرسمية، اللوائح والتعليمات، التقسيم الشديد، التخطيط الرسمي، التخصص في العمل، المركزية في اتخاذ القرارات، في حين أن الإدارة الحديثة اليوم فتعتمد على شبكات ونظم المعلومات لتخطيط الأهداف بدلا من التخطيط الرسمي، كما تتصف باللامركزية والمرونة، والاعتماد على المعلومات الفورية في اتخاذ القرارات.

#### 4. أهداف نظم المعلومات:

بالرغم من أهمية نظم المعلومات، إلا أنها تهدف بأنواعها المختلفة إلى زيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم التأكد، وعلى تحقيق أهداف معينة نذكر منها<sup>124</sup>:

- تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات على أساس رشيد من خلال تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
- تجنب الإدارة الوقوع في أخطاء التخطيط وتنظيم وتخصيص الأعمال؛
- تسهم في تحقيق أفضل استثمار للبيانات المتاحة؛
- تعمل على تحديد وقياس العلامات بين المتغيرات واستخدامها في التنبؤ؛
- تحقيق التكامل بين بيانات التسويق والإنتاج والتمويل وغيرها من البيانات المتخصصة لتعطي في النهاية صورة كاملة للإدارة؛
- تقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات، حيث لا يرسل مراكز اتخاذ القرارات إلا بالقدر اللازم من المعلومات؛
- تتيح فرصة الاستفادة من الأجهزة الإلكترونية في تحليل وعرض وحفظ المعلومات؛

<sup>124</sup> محمد الفاتح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2011، ص 122.

- حصر مصادر البيانات والمعلومات المتوفرة، وهو ما يتطلب مسحا دقيقا للمتاح من المصادر<sup>125</sup>؛
- تقديم تقارير دورية لسلطات اتخاذ القرار تتضمن المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فاعلية القرار المتخذ لاعتماده على معلومات وبيانات وافية؛
- تكفل نظم المعلومات وجود رقابة دقيقة لعمليات تنفيذ القرار الإداري، عن طريق المعلومات المرتدة التي يتلقاها صانع القرار؛
- تزويد الإدارة العامة عند طلبها بالمعلومات والبيانات اللازمة لبناء ووضع خططها المستقبلية.

هذا وتمثل المعلومات الأساس الجوهرى للعمل الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. وتقاس فعالية نظم المعلومات بمدى قدرتها على تحسين جودة القرارات من خلال ما تقدمه من معلومات وخدمات مختلفة، ومن مقاييس الحكم على فعالية نظم المعلومات ما يلي<sup>126</sup>:

- التوقيت المناسب في تقديم المعلومات؛
- مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة؛
- مدى الشمولية في المعلومات المقدمة؛
- كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات؛
- كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات؛
- ملائمة البيئة التنظيمية السائدة.

## 5. دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات:

إن العلاقة بين المعلومات والقرارات علاقة وطيدة، فتوفر المعلومات بكميات غزيرة يعنى القوة أي توفر خيارات تنظيمية كما أن متخذ القرار الفعال باستطاعته تحديد أفضل الخيارات وبسرعة هائلة، كما أن متخذ القرار الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا يستطيع الاهتمام إلى الطريقة السليمة، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال عدم اتخاذ قرارات فعالة<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> حمدي أبو النور السيد عويس، مرجع سابق، ص 64.

<sup>126</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 113.

<sup>127</sup> بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث 2013/13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 137-138.

ترتبط المعلومات بوجود مشكلة متعلقة بالقرارات، وتنوع أهمية المعلومات من قوة تأثيرها على طبيعة القرار وحجمه ونتائجه، وأن القرار الإداري تطور مع تطور الإدارة ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير وعلى حدسه وتخمينه، وهو ما يحتاج إلى قدر ضئيل من المعلومات اكتسبها من خلال تجربته وخبرته الطويلة، لكن بعدما اعتمد الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة وأصبح القرار لا يتم بواسطة الحدس أو بناء على خبرة المدير، بل يعتمد على البحث الدقيق و يكون ذلك إلا بجمع البيانات عن كل جوانب المشكلة وتحليلها وتفسيرها وترجمتها إلى واقع لتساعد على اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية

يستحوذ نظام المعلومات الإستراتيجية على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي يؤديه في حياة منظمات الأعمال، كونه يقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بنشاطاتها.

فنظام المعلومات الإستراتيجية يختلف عن باقي نظم المعلومات لتناوله جوانب إستراتيجية مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية أي التنافسية، وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، بمعنى آخر أنه يسهم مساهمة جوهرية في التحليل الإستراتيجي الذي يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وخاصة ما تعلق منها بالمزايا التنافسية، إذ يؤثر الفرص في البيئة التنافسية، ومواطن القوة في المؤسسة والتي تعد الجوهر الأساسي للمزايا التنافسية<sup>128</sup>.

### 1. مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية: لقد وردت لنظام المعلومات الاستراتيجية مفاهيم

عديدة في أدبيات الفكر الإداري، تختلف باختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين في هذا الحقل، وبغية توضيح ماهية هذا النظام سوف نتطرق لبعض المفاهيم.

ومن ضمنها ما جاء به كل من Laudon&Laudon, 1995 بأنه نظام محوسب في أي مستوى تنظيمي، يكون قادرا على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المؤسسة من الحصول على تقدم تنافسي<sup>129</sup>.

وفي تعريف آخر " هو نظام يساهم في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومتابعتها وتحقيق أهدافها بدعم من تكنولوجيات المعلومات والاتصال"<sup>130</sup>.

<sup>128</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل استراتيجي- دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 19.

<sup>129</sup> Laudon. K, Laudon. J P, Essencials of management information systems: Organization and Technology, Prentice Hall Inc, London, 1995, p 47.

<sup>130</sup> André Deyrieux, Le système d'information, nouvel outil de stratégie, direction d'entreprise et DSI, Ed Maxima, France, p 105.

وحسب تعريف Charles Wiseman فإن نظام المعلومات الإستراتيجية هو النظام الذي يدعم، أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال<sup>131</sup>. من خلال هذا المفهوم ربط نظام المعلومات الإستراتيجية بالإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال في المؤسسة، بمعنى أن هذا النظام يهتم بالبيئة التنافسية للمنشأة وكيفية مواجهة تلك المنافسة من خلال إسنادها بالمعلومات الإستراتيجية التي يوفرها النظام. وينظر كل من Jauch&Glueck إلى نظام المعلومات الإستراتيجية على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير<sup>132</sup>. أما Buckland&O'Brien فكان مفهومهما لنظم المعلومات الإستراتيجية على أنها تلك النظم التي تطبق فيها موارد خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الإستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها<sup>133</sup>. من خلال هذا المفهوم يلاحظ بأن هذه النظم تحاول تحقيق الانسجام بين موارد خدمات المعلومات وفرص الأعمال الإستراتيجية. ومن خلال ما تم ذكره من تعريفات لوجهات نظر مختلفة يمكن وضع مفهوم لنظام المعلومات الإستراتيجية بأنه النظام الذي يهدف من خلال مخرجاته أن تساهم في دعم أو وضع الإستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإسناد قرارات الإدارة العليا في المؤسسات بالمعلومات الإستراتيجية لتنمية وتدعيم الموقف التنافسي.

إضافة إلى ذلك فإنه يمكن إعداد قواعد البيانات الإستراتيجية الخاصة بالنظام من خلال الإجابة على أسئلة عديدة منها:

- ما هي الفرص المتوفرة؟
- ما هي الظروف البيئية التي ستؤثر فينا؟
- ما هي الأفعال التنافسية التي ستؤثر فينا؟
- ما هي جوانب القوة التي نمتلكها؟
- ما هي جوانب الضعف في المؤسسة؟

فنظام المعلومات الإستراتيجي نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يحاذي إستراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزيتها للاستجابة السريعة للتغير البيئي ويساهم في تحقيق

<sup>131</sup> حسن علي الزعي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>132</sup> حسن علي الزعي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>133</sup> المرجع نفسه، ص 19.

الميزتين الإستراتيجية والتنافسية، فهو يؤثر في المستوى الإستراتيجي للمؤسسة الذي تحتاجه بهدف دعم الإستراتيجيات التنافسية لغرض دعم نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال المضطربة.

إن نظام المعلومات الإستراتيجية يختص بتقديم حلول لمشكلات الإدارة العليا غير المهيكلة، كما يساعد المؤسسة في كيفية تحقيق تقدم تنافسي والذي يمكن أن يأخذ عدة معان فيمكن أن يعني نموا في الحصة السوقية، أو زيادة المبيعات أو اكتساب عملاء جدد، أو تخفيض تكلفة الإنتاج... الخ، وهي من اختصاصات الإدارة العليا والقرارات التي تتخذها هي من القرارات الإستراتيجية والمعلومات التي تحتاجها ذات صبغة إستراتيجية تتعلق معظمها بالمستقبل<sup>134</sup>.

وتمارس نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية خاصة بصياغة وتنفيذ إستراتيجية الأعمال وذلك من خلال ثلاثة مجالات<sup>135</sup>:

— تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا نظم المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في خفض التكاليف، تحسين جودة المنتجات والخدمات وبناء علاقات قوية مع الموردين والزبائن؛

— تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال مما يوفر القدرات على تقديم منتجات وخدمات جديدة، واستخدام أساليب وتقنيات حديثة في الإنتاج؛

— بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات التي تسهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والنشاطات الداخلية للمؤسسة، والتي تعني امتلاك برمجيات وأجهزة تطوير اتصالات إلكترونية بين وحدات النظام وأصحاب المصالح.

## 2. استخدامات أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

تمثل أهم استخداماتها فيما يلي<sup>136</sup>:

— الربط مع العملاء والموردين: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضيق الفجوة المكانية بين المؤسسة وأطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيات الاتصال بهدف تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة؛

<sup>134</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات -منظور إستراتيجي- دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 85.

<sup>135</sup> المرجع نفسه، ص 87.

<sup>136</sup> صباح بلفيدوم، أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال -تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS، مجلة الباحث عدد 2014/14، جامعة ورقلة، ص 135.

- التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية: تستخدم هذه النظم في إيجاد تكامل داخلي في انسياب المعلومات داخل المؤسسة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار؛
- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تجميع كم هائل من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من مختلف النواحي، منها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء، ومنها ما يتعلق بقدرة الموردين والموزعين، ومنها ما يتعلق بخصائص المنتجات نفسها، معلومات الأسواق وغيرها من المعلومات؛
- نظم معلومات الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة داخل المؤسسة من مصادر متنوعة داخلية كانت أو خارجية.

### 3. مبررات ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية:

- شخص كل من الطائي والخفاجي، 2009، ثلاثة تفسيرات كمبررات لنشوء فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية هي<sup>137</sup>:
1. نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة وهو ما يطلق عليه عصر المعلومات، والذي يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يرتبط بالجوانب الآتية:
    - التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة؛
    - التغير الحاصل في أذواق الزبائن في أسواق السلع أو الخدمات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية؛
    - التقدم الهائل في التكنولوجيا؛
    - تزايد حدة المنافسة وتنوعها وانفتاح الأسواق العالمية والدولية؛
    - ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.
  2. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، ومثل هذا النشوء تطور طبيعي لمسار التطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظام تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات إستراتيجي.

<sup>137</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص ص 87-88.

3. ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع مساحة ووعي إدارات المنظمات وعمق إدراكها لأهمية دور الريادة لهذه النظم في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على جوانب القوة والضعف، طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال بناء على صحة المعلومات الإستراتيجية التي تهيئها.

نظام المعلومات الإستراتيجية لا يمكنه تحقيق تفوق تنافسي بمفرده، وإنما يتم من خلال امتلاكه القدرة على استخدام مصادر التقدم التي تمتلكها المنظمة بشكل كفاء من أجل تحقيق الهدف المتمثل في التفوق التنافسي على المنظمات الأخرى.

ويعد نظام SAPER أول نظام معلومات إستراتيجية يستخدم لأغراض تجارية، والذي قامت شركة الخطوط المريكية بتطويره والذي ساعدها على تحقيق تفوق تنافسي واضح منذ بداية استخدامه عام 1959<sup>138</sup>. إن نظام المعلومات الإستراتيجية هو بمثابة نظام مساند لنشاطات المنظمة فضلا عن تمكين العمليات من الوصول إلى ما هو أفضل، وبجد ذاته لا يعد نشاطا يؤدي إلى زيادة الربحية وإنما يقوم بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الإستراتيجية الكافية والتي يتم استخدامها لأغراض التحليل من أجل وضع اتجاهات جديدة.

وتلجأ منظمات الأعمال إلى نظم المعلومات الإستراتيجية لأنها تضم مستلزمات ومصادر المعلومات بمعنى كيف ستجمع المعلومات وتحلل، تفسر، تخزن، وكيف ستنتشر. وأن قواعد البيانات الإستراتيجية تضم أهم الحقائق المتعلقة بجزء معين من عملية صنع القرار الإستراتيجي، ويرى كل من King&Cleland بأنه يجب تصنيف المعلومات داخل المنظمة إلى خمس قواعد من البيانات لكي تستطيع دعم القرار الإستراتيجي، وذلك من خلال استخلاص معلومات من تلك القواعد وضمها إلى بعض الافتراضات والقواعد الإرشادية فضلا عن التنبؤات المستقبلية، وذلك ما يوفر المدخلات المطلوبة لصنع القرار الإستراتيجي، وأن قواعد البيانات المطلوب توفرها في المنظمة تشتمل على المعلومات الآتية:

1. نقاط القوة والضعف: بيانات مختصرة عن نقاط القوة والضعف في المنظمة؛
2. معايير عن العمل والصناعة: تدخل هنا معلومات عن مستلزمات النجاح بما في ذلك عوامل النجاح الحرجة؛

<sup>138</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 24.

3. الصورة البيانية عن المنافسة: وهذه القاعدة تضم معلومات عن تحليلات المنافسين بما في ذلك إستراتيجياتهم الحالية والمتوقعة، وغالبا ما تكون مثل هذه المعلومات عاكسة لنقاط القوة والضعف في المنظمة؛

4. الفرص والمخاطر البيئية: وتشمل قاعدة البيانات على أسئلة وأجوبة معينة توضح الفرص التي يحتمل أن تنشأ في البيئة، والمخاطر التي يمكن أن تنشأ وتأثيراتها على المنظمة؛

5. آراء وقيم الإدارة: هناك معلومات عن الموقف المغامر مقابل الموقف الدفاعي، وكذلك الاتجاهات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومعلومات عن التفضيلات المتعلقة بالتعاقد مع الحكومة وقواعد إرشادية للمنظمة من ناحية تقييم واختيار الإستراتيجية.

يمكن أن تكون نظم المعلومات الإستراتيجية رسمية أو غير رسمية وأي هذين النوعين يمكن أن يقوم بدور حيوي في صياغة الإستراتيجيات. ويقوم هذا النوع من النظم بتخزين البيانات في بنك البيانات الرسمي من أجل توليد التقارير الروتينية وغير الروتينية حول الظواهر البيئية الداخلية والخارجية. والكثير من المعلومات الإستراتيجية تكون موجودة في التقارير الروتينية مثل البيانات المالية وتقارير مراقبة الكلفة وهي التي تعبر عن المصادر الرسمية، وهناك المصادر غير الرسمية للبيانات يمكن الحصول عليها من المجالات المتخصصة بالشؤون الإدارية، المالية... الخ. ولقد أشارت الدراسات التي أجريت بالخصوص أن ما نسبته 40%-80% من المعلومات الإستراتيجية المستخدمة من قبل الإدارات العليا هي من مصادر غير رسمية.

إن وجود نظم المعلومات الإستراتيجية تتيح للشركة تطوير قاعدة المعلومات الإستراتيجية والتي بإمكانها تزويد المعلومات لدعم الإستراتيجيات التنافسية للشركة، وتعتبر قاعدة البيانات للمؤسسة مصدرا استراتيجيا تستخدم لدعم الخطة الإستراتيجية والتسويقية والمبادرات الإستراتيجية الأخرى، حيث تستخدم هذه المصادر في مجالات التخطيط الإستراتيجي، الحملات التسويقية، نصب الحواجز في وجه دخول المنافسين، وكذا إيجاد طرق أفضل للاستحواذ على العملاء والموردين. هناك مجموعة من الأسئلة والاستفسارات تطرح من قبل الإدارة للتأكد من أنه لا بد من تطوير نظام معلومات إستراتيجي جديد من خلال الأسئلة التالية<sup>139</sup>:

- ما هي أفضل طريقة للحصول على ميزة؟
- هل الزيادة في المعلومات المتاحة للموظفين، الزبائن والموردين في خلق ميزة هامة؟
- هل بالإمكان تطوير أي نظام معلومات يزود بالمعلومات المتاحة بكمية أكبر؟
- هل جهود التطوير مبررة اقتصاديا؟

<sup>139</sup> مزهر شعبان العاني، مرجع سابق، ص 49.

- ما هي المخاطر المتوقعة من عدم تطوير النظام؟
- هل الوسيلة البديلة تعني تحقيق نفس الأهداف المتاحة؟
- كيف يمكن مقارنة ذلك مع محاسن ومساوئ النظام الجديد؟

ومن جهة أخرى قدم Daniel<sup>140</sup> منظورا لمكونات نظام المعلومات الإستراتيجية من خلال نموذج قدمه عام 1961 حيث يرى بأن هذا النوع من النظم يتكون من ثلاث مكونات هي:

- معلومات بيئية؛
- معلومات تنافسية؛
- معلومات داخلية.

ويتبين مما ذكر سابقا بأن نظام المعلومات الإستراتيجية يتكون من معلومات إستراتيجية تغطي البيئتين الخارجية (عمامة وتنافسية) والداخلية، بحيث تكامل المعلومات الإستراتيجية التي يزود بها المؤسسة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخرجات المعلوماتية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، وهي استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المؤسسة) وفي البيئة الخارجية التنافسية، فضلا على اعتباره كميزة للمؤسسة عندما يكون فاعلا من خلال المعلومات الإستراتيجية المتكاملة التي يزودها بها.

#### المطلب الرابع: المعلومات الاستراتيجية

مع التطور السريع لتكنولوجيات المعلومات برزت أهمية المعلومات الإستراتيجية والتي تمثل مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، كمورد مهم في عالم الأعمال والتي يمكن أن تكون مصدرا هاما في تحقيق ميزة إستراتيجية وسلاح تنافسي للمؤسسة.

وتعرف المعلومات الإستراتيجية بأنها تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى، وهي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا، فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق وإمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج، التقنيات الجديدة... الخ<sup>141</sup>.

أما Digman فقد عرف المعلومات الإستراتيجية بأنها تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات إستراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة<sup>142</sup>.

<sup>140</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>141</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص 152.

<sup>142</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 34.

فالمعلومات الإستراتيجية يمكن أن تكون مصدرا مهما في تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية إذا استخدمت بالشكل المطلوب، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن يكون هناك تحليل للاحتياجات الحرجة من المعلومات وجمعها، وتخزينها بالشكل المناسب.

ويشير كل من الطائي والخفاجي 2009، إلى وجود آراء مختلفة بخصوص مفهوم المعلومات الإستراتيجية، ومن أهمها<sup>143</sup>:

1. المعلومات الإستراتيجية وفقا لخصائصها: هي المعلومات ذات التوجه المستقبلي أي تلك التي ترتبط بالقدرة على استشراق مستقبل المنظمة، وتنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد والمخاطرة، والتي ترتبط بالخطط بعيدة المدى وتقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا.
2. المعلومات الإستراتيجية من حيث مجالات استخدامها: وهي المعلومات التي تستخدمها إدارة المنظمة إما في استباق المشكلة قبل حدوثها، توقع الفرص قبل ظهورها، أو في المشكلات استغلال الفرص من قبل صانعي القرارات.
3. المعلومات الإستراتيجية من حيث أشكالها: وهي المعلومات التي تأخذ أشكالا وصفية وإخبارية وتأملية استشرافية.
4. المعلومات الإستراتيجية من حيث أهدافها: وهي المعلومات التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة والمتمثلة في البقاء والنمو والربحية الإستراتيجية.
5. المعلومات الإستراتيجية من حيث المستويات الإدارية: وهي المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الإستراتيجي والتحكم الإستراتيجي إلى جانب أداء النشاطات المالية والمحاسبية الإستراتيجية في المنظمة لغرض تحقيق ميزات إستراتيجية عالميا، دوليا، إقليميا ومحليا.
6. المعلومات الإستراتيجية وفق قيمتها: هي المعلومات التي تأخذ قيما متنوعة في مستوى الاستخدام وبدرجات كثافة متباينة المستوى لخدمة ذوي المصالح المختلفة بما يساهم في تحقيق الميزة الإستراتيجية.

هذا وحدد Radford استعمالين للمعلومات الإستراتيجية<sup>144</sup>:

- استباق المشكلة قبل حدوثها: ويتعلق هذا الجانب بالمسح البيئي الذي يتم من خلاله تفادي فقدان الفرص البيئية أو التعرض للتهديدات البيئية؛
- تمييز كل من:

- بدائل الأفعال المستقبلية المتوفرة للمشاركة في موقف اتخاذ قرار.

<sup>143</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سابق، ص 152 - 153.

<sup>144</sup> حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 35.

- أي من البدائل استنادا إلى النتائج المتوقعة نتيجة اتخاذ أي قرار.

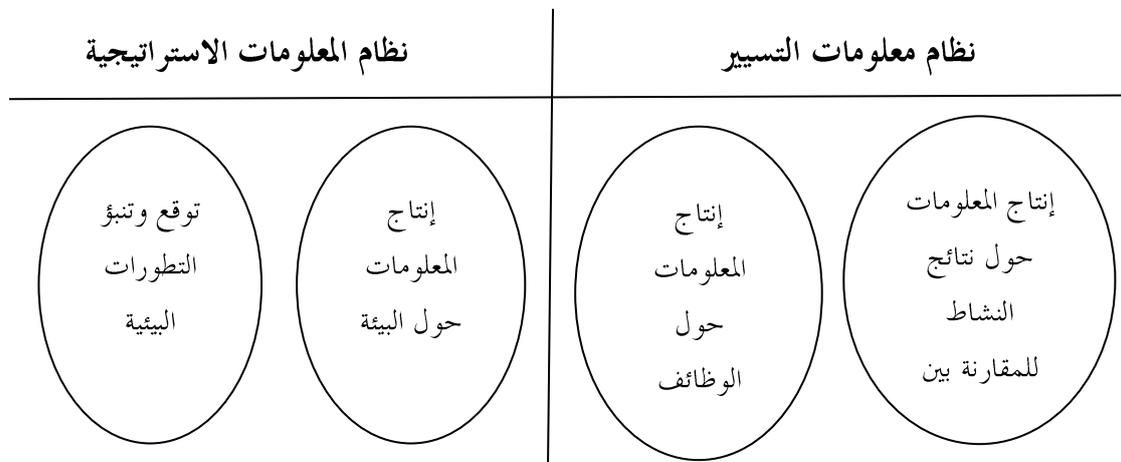
ويرى <sup>145</sup>Krientner إلى المعلومات الإستراتيجية من خلال المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة، فالمستوى الأول يتضمن التخطيط الإستراتيجي وهو بحاجة للمعلومات من البيئة الخارجية التي تتوفر فيها الفرص وتكمن فيها التهديدات التي تواجه المؤسسة، فهي بحاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل القيام بالتحليل البيئي الإستراتيجي، والمستوى الثاني: يتضمن العمليات والرقابة، أما المستوى الثالث: النشاطات والمحاسبة. بحيث يجب أن تكون المعلومات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وليس بيد الإدارة العليا فقط.

وترتبط كثافة الاحتياجات من المعلومات الإستراتيجية بطبيعة نشاط المنظمة، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط أيضا بنقاط القوة والضعف في المنظمة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع وبالمعلومات عن المنافسين، وبالفرص والتهديدات البيئية، ولغرض تحديد المعلومات الخاصة بالمنافسين، فيمكن الحصول عليها من خلال إجراءاتهم ومن إشارات السوق، ويقصد بالإجراءات نوايا المنافسين ودوافعهم أو إستراتيجياتهم أو الوضع الداخلي. كما يعد التنبؤ بالبيئة المستقبلية من المصادر المهمة للمعلومات الإستراتيجية <sup>146</sup>.

ويستخلص من وجهات النظر المطروحة حول المعلومات الإستراتيجية بأنها لا بد أن تغطي المجالات التالية:

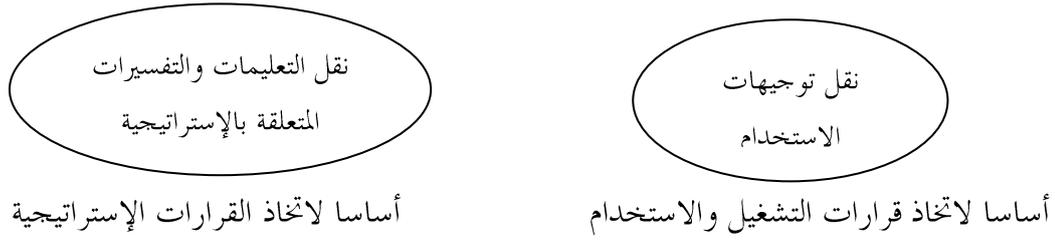
- معلومات إستراتيجية عن البيئة العامة؛
- معلومات إستراتيجية عن البيئة التنافسية؛
- معلومات إستراتيجية عن البيئة الداخلية للمنظمة.

الشكل (15) التالي يبين الاحتياجات للمعلومات الإستراتيجية ومعلومات التسيير:



<sup>145</sup> المرجع نفسه، ص 35.

<sup>146</sup> المرجع نفسه، ص 36.



**Source : Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, Op. cit, p 97.**

### المبحث الثالث: ماهية اليقظة الاستراتيجية

تمثل اليقظة الإستراتيجية وسيلة متميزة لإدارة وخلق معارف جديدة، وهي ظاهرة حقيقية ليست وليدة الأمس، وهو ما تبينه العديد من الأعمال الموثقة التي ترتبط بالأمثلة التاريخية وتطورها عبر الزمن خارج الأعمال العسكرية، حيث تعددت وتنوعت المصطلحات التي تصف اليقظة الإستراتيجية.

الرصد البيئي، اليقظة والذكاء تمثل انضباط جديد يقع في مفترق الطرق بين عدة علوم، حيث تم ربط هذا المجال الجديد مع علوم التسيير وبالخصوص إستراتيجية المؤسسة أو إستراتيجية الأعمال، وتم ربطه بالإضافة إلى ذلك بمختلف العلوم الأخرى، كالاقتصاد، الاقتصاد الصناعي، علم الاجتماع التنظيمي، علوم المعلومات، علوم الهندسة، العلوم السياسية والقانونية.

وتعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة استراتيجية فعالة وكفؤة من الناحية العملية (Gordon, 1989)، وهي عملية لتحديد فهم واستخدام عوامل النجاح (Wright and Pickton 1998)<sup>147</sup>، وتسمح بتحديد القضايا الاستراتيجية. وترتبط بتطوير قدرات المؤسسات

<sup>147</sup>Sheila Wright David W. Pickton Joanne Callow, (2002),"Competitive intelligence in UK firms : a typology", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 Iss 6 pp.351.

والشركات على أنشطة الرصد البيئي، وذلك من أجل التوفيق بين استراتيجيتها وبيئتها (Brouard 2006)<sup>148</sup>. تهدف إلى اكتساب ميزة استراتيجية (Porte, 1980)<sup>149</sup>، وتشمل أنشطة رصد وجمع المعلومات عن بيئة العمل، العملاء، الموردين، التقنيات، المنافسين، أو علاقات العمل المحتملة، وأساس اليقظة هو معرفة الفرق بين المعلومات والمعلومات الاستراتيجية التي تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة.

وهي العملية التي تهدف من خلالها المؤسسات جمع معلومات عملية عن المنافسين والبيئة التنافسية وعن السوق، والتي تساعد المسيرين على وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من أجل تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية<sup>150</sup>. ويتفق جميع الباحثين والمؤلفين على صعوبة تحديد مفاهيم لمصطلحات الرصد، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، يضاف إلى ذلك مشكل ترجمة هذه المصطلحات بين الأنجلوسكسونية وما يعادلها بالفرنسية وهو ما يمنح عدة معاني وتعريف لنفس المصطلح.

### المطلب الأول: نشأة وتطور اليقظة الاستراتيجية

إن تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية عبر المراحل الزمنية والمكانية إلى وقتنا الحالي مثلما هو مطبق ومستعمل في الشركات المعاصرة هو حديث نسبيا وتختلف درجة تطوره وتبنيه بين مختلف الدول.

وكانت الحكومة اليابانية قد طبقت اليقظة الإستراتيجية في منتصف القرن 19، حيث وضعت الاستخبار والرصد كمورد جماعي. وفي الوم أ لم تطبيق الشركات الكبرى اليقظة إلا أواخر الخمسينات من القرن الماضي، وفي فرنسا لم يكن ذلك إلا في أواخر الثمانينات. ويعزى الاهتمام بذلك من الأمريكيين والفرنسيين بهدف مواجهة التهديدات الخارجية وبالخصوص اليابان<sup>151</sup>.

هذا وشهد الثلث الأخير من القرن ال 20 تطور في تبني واستخدام نظام اليقظة بل وتجذرها في الممارسات التنظيمية للشركات لا سيما مع أعمال Aguilar 1967.

<sup>148</sup> Paul L. Dishman Jonathan L. Calof, (2008), "Competitive intelligence : a multiphasic precedent to marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p. 767.

<sup>149</sup> Nisha Sewdass, Adeline Du Toit, University of Pretoria Information Science, Lynwood Road, Pretoria, Current state of competitive intelligence in South Africa, International Journal of Information Management 34 (2014), p 186.

<sup>150</sup> Lubica Štefániková and Gabriela Masárová, University of Žilina, Faculty of Operations and Economics of Transport and Communications, Slovakia, The need of complex competitive intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 (2014), p 671.

<sup>151</sup> François BROUARD, Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse du doctorat en administration des affaires, Université du Québec, Mai 2004, p 29.

لقد قامت Corine Cohen في العام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الأنجلوسكسونية حول المفاهيم المتعلقة باليقظة، الذكاء الاقتصادي و ب رقابة المحيط، وذلك انطلاقاً من دراسة المراجع من الكتب والمقالات التي نشرت منذ العام 1967، وهي مفاهيم اتفق جميع الباحثين والمؤلفين المهتمين بالموضوع على صعوبة تحديد معانيها (Lesca,86,94,2000 ;Baumard,91 ;Jamboué,95 ;Amabile,97 ; Bournois&Romani,2000)، فقد تم حصر ما لا يقل عن 25 تعبيراً أو مصطلحاً مختلفاً حول الموضوع، ثلاثة منها الأكثر تداولاً هي:

(Environmental scanning, Competitive Intelligence, Intelligence économique).<sup>152</sup>

وتطور استخدام هذه المصطلحات من أواخر السبعينات إلى يومنا هذا، فمصطلح Environmental scanning الذي استخدم في الأدبيات الأنجلوسكسونية في عام 1967 (Aguilar) فقد تطور حتى أوائل الثمانينات ثم بدأ يتناقض تداول هذا المصطلح ليحل محله التعبيرات التي تحتوي على كلمة ذكاء، وخاصة مصطلح الذكاء التنافسي<sup>153</sup> Competitive Intelligence المستعمل في عملية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المنافسة، وبالخصوص عندما أطلق على هذه المواجهة Benjamin Gilad لعبة حرب الأعمال Business war game<sup>154</sup>.

ونعني بالذكاء الاستعلام والمعلومة، ويرجع أصله إلى البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية<sup>155</sup>. وانتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري فهناك من يرى بأن نشاط اليقظة يعود إلى عدة قرون مضت حيث كانت الجيوش الصينية والرومانية والمصرية تقوم بإرسال مجموعة من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه ومراقبته وتتبع كل ما يحيط به من أحداث ومستجدات، إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية الخمسينات، أين شرعت الشركات الكبرى في تبني وممارسة اليقظة على نطاق كبير على المستوى التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية<sup>156</sup>.

<sup>152</sup> Cohen Corine, **la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires**, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, Université d'Aix Marseille, 2000, p p 7-8.

<sup>153</sup> Ibid, p 8.

<sup>154</sup> Bonnacarrere. T&Dubois. N& Rollet. F &. Olivier.S, **Intelligence économique et stratégique, le cas des Etats- Unis**, base de connaissance de l'association AEGE, Etats généraux de l'intelligence économique, Ecole de guerre économique, Paris, 2011, p 04.

<sup>155</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannent, **Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactive dans les entreprises industrielles**, thèse du doctorat, Université Lumière, Lyon2, 2000, p 27.

<sup>156</sup> Léonard Dumas, **la veille marketing s'impose en hôtellerie**, ASAC, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004, p 02.

وظهر مصطلح المسح البيئي *Environmental scanning* في الأدبيات الأنجلوسكسونية عند العديد من الباحثين منذ الستينات<sup>157</sup> Aguilar, 1967، وتطور لاحقا مع العديد من الباحثين: ;Ansoff, 1967; Etzioni, 1977; Hambrick, 1979; Godiwalla, 1980; Thomas, 1984 ; Slater and Narver, 1994. ويقابله مصطلح *Balayage* عند الفرنكوفونيين.

وشبهه Aguilar 1967 في كتابه *Scanning the business environment* ما تقوم به المؤسسة أثناء عمليات رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات وسط الأحداث بعمل جهاز الرادار في الرصد والمراقبة الدائمة والمستمرة، ودعا إلى ضرورة وضع نظام لمسح المحيط *Système de balayage* أطلق عليه Porter 1980 نظام الذكاء التنافسي *Système de l'intelligence concurrentielle* واضعا بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ضمن *Signaux du marché* سياق البحث عن أية معلومة أو إشارة لاستغلالها في تحقيق السبق التنافسي أطلق عليها تسمية إشارات السوق التي يمكن للشركات المتنافسة من استخدامها كسلاح إستراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة حيث تدار على أساسها معركة بين المتنافسين<sup>158</sup>. أما 1984 Ansoff فقد أطلق عليها فيما بعد نظام رادار الرقابة حيث يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، وتأكيدا منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي المفاجآت الإستراتيجية كما سماها، فكانت اليقظة بمثابة رادار المؤسسة للدلالة على طبيعتها في الكشف عن الإشارات الضعيفة<sup>159</sup>.

إن هذه العملية الاستعلامية هي بمثابة رادار بشري وتكنولوجي يسمح للشركة بالكشف عن الإشارات الضعيفة حول ما يحيط بها ويخفض حالات عدم اليقين والتأكد<sup>160</sup>.

في حين عند مسح الأدبيات الفرنكوفونية من الدراسات والمقالات والأعمال بخصوص الموضوع، فقد تمكنت الدراسة من إحصاء 21 مصطلح مختلف، وأكثر هذه المصطلحات شيوعا وتداولاً وانتشاراً هي الذكاء الاقتصادي والمصطلحات التي تضم كلمة "ذكاء"، واليقظة الإستراتيجية والتعبيرات التي تحتوي على مفردة "يقظة"<sup>161</sup>. حتى العام 1994 كان مصطلح *veille* هو المتداول، ليتم بعد ذلك تناقص استعمال المصطلح ليحل محله المصطلحات التي تحتوي على كلمة ذكاء

<sup>157</sup> Jonathan L. Calof Sheila Wright, (2008), "Competitive intelligence", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p.720.

<sup>158</sup> فائلة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 43.

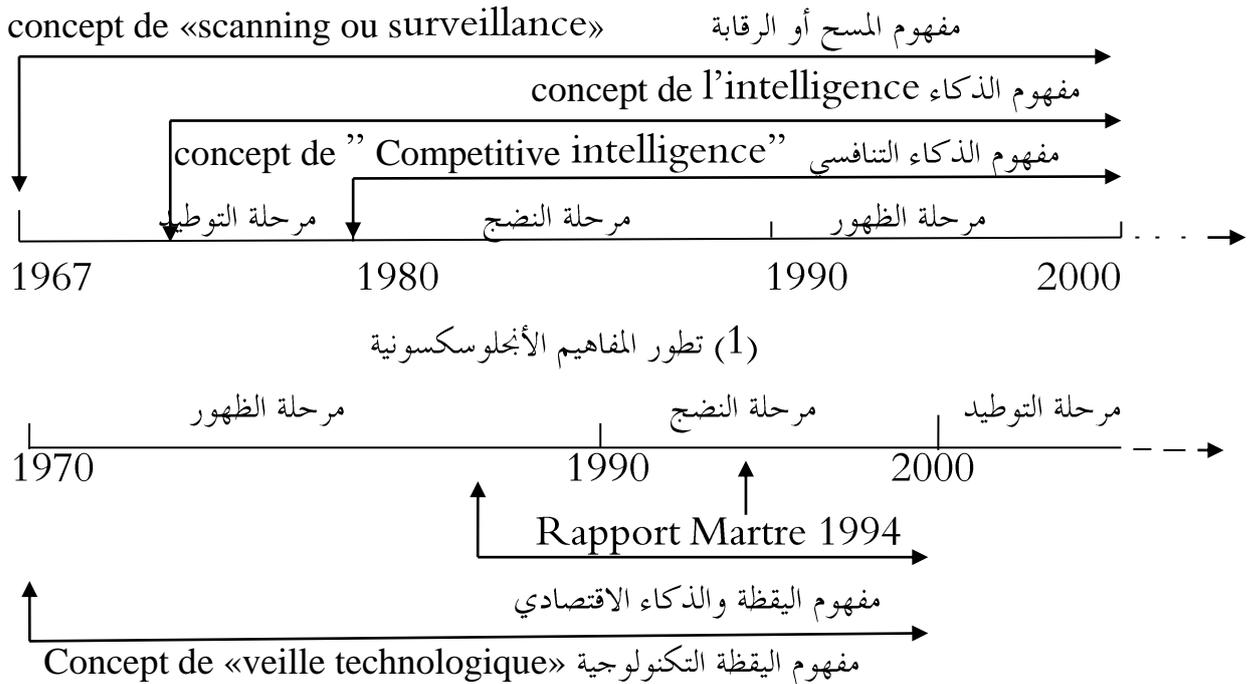
<sup>159</sup> المرجع نفسه، ص 44.

<sup>160</sup> Lesca, H & Bllaz, B, *Le processus de veille stratégique, l'examen de quelques questions importantes*, Cahier de CERAG, N 9205, Grenoble2 UPMF, p 02.

<sup>161</sup> Cohen Corine, *Op.cit*, p 8-9.

بشكل رئيسي، تارة تستعمل الذكاء الاقتصادي، وتارة أخرى الذكاء التنافسي، مع بقاء مصطلح اليقظة والمفاهيم القريبة منه كالحراسة ورقابة المحيط من المفاهيم المستعملة عند الفرنكوفونيين بصفة خاصة. ويعتبر الباحث Humbert Lesca من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة بفرنسا في كتابه « Système d'information pour le management stratégique » والذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986، وقد استقطب منذ ذلك الوقت اهتمام الباحثين والاقتصاديين والحكومات. وقامت الحكومة الفرنسية سنة 1994 بواسطة تقرير المحافظة العليا للتخطيط بنشر مؤلف مهم تحت عنوان « Intelligence économique et stratégie des entreprises ».

الشكل التالي (16) يبين تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية حول مراقبة ورصد المحيط.



## (2) تطور المفاهيم الفرنكوفونية

Source: Cohen. C, op.cit, p 46.

لقد تطورت اليقظة الإستراتيجية وانتقلت من عملية جمع المعلومات عن المنافسين إلى عملية أوسع وأشمل تستهدف عوامل أخرى معنية ومرتبطة بالبيئة وترافقه مرحلة تفسير وتحليل هذه المعلومات من منظور استباقي استشرافي، وتطور هذا المفهوم من خلال أعمال Diffenbach<sup>162</sup>.1983

شهدت سنوات الستينات ولادة المرحلة الأولى من المسح البيئي Scanning environment: مرحلة التقييم أي تقييم البيئة، وهدفها هو التحذير من الغفلة، وفي سنوات السبعينات مرحلة تحليل البيئة والذي يرافقه البحث والتنقيب عن المصادر ذات الصلة واستخدام البيانات بمنهجية علمية أي بطريقة البحث العلمي، بحيث تهدف الشركات على هذا المستوى إلى بيئة ذكية، وأخيرا وصلت الشركات في سنوات الثمانينات إلى مرحلة التكامل لنتائج المسح لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

ويبرز Stubbart 1982 أن المهمة الأساسية لعملية المسح تتمثل في توفير مورد حيوي للإدارة في مهمتها المتمثلة في إستراتيجية التكيف ومواجهة التغير البيئي على المدى الطويل. وإذا نظرنا إلى مختلف وجهات النظر في تحديد مفهوم اليقظة والتي تتباعد في الشكل أكثر منه في الجوهر، فإنه يسود إجماع على أن اليقظة الإستراتيجية عنصر وعامل أساسي من نظام المعلومات الإستراتيجي وأداة أساسية لإدارة التكيف التنظيمي.

ساهمت أعمال Choo (1999-2002) في فهم مختلف الفوارق بين المصطلحات المذكورة في الجدول (4) وقد استند في ذلك على أساس حجم كل نموذج من حيث مدى المعلومات التي تم جمعها، وهو ما سمح بتحديد مفهوم المسح البيئي ويرتبط ذلك باستخدام المعلومات من البيئة الخارجية من طرف مسيري الشركات من وجهة نظر استباقية<sup>163</sup> Perspective anticipation.

من جهة ثانية استخدم باحثين آخرين في أعمالهم تسميات أخرى مختلفة لتحديد هذا المفهوم نذكر منهم:

▪ Narchal et al (1987) الذي أعطى اسم أعمال المسح البيئي Business

environment scanning (BES) عرفه بأنه نظام يتكون من مجموعة من الرادارات

<sup>162</sup> Ines boulifa tamboura, **Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, 2007-2008, p 46.

<sup>163</sup> Ines boulifa tamboura, Op.cit, p 47.

لرصد الأحداث الهامة في البيئة التي قد تخلق فرص أو تهديدات للمؤسسة، ويقوم النظام الفعال برصد الإشارات الضعيفة و علامات الإنذار المبكرة، التي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تبرز كيفية التصرف مع هذه الأحداث<sup>164</sup>.

■ **Calori 1989**: أعطى لهذا المفهوم اسم **Business scanning system (BSS)** وعرفه بأنه جزء من المعلومات الإستراتيجية وأداة أساسية للتسيير لتنظيم مرن.

■ **2007 Fleisher et al**<sup>165</sup> تحدث عن **Business and competitive analysis** الأعمال وتحليل المنافسة على النحو المحدد في تطبيق الأساليب والعمليات العلمية وغير العلمية والتي يقوم من خلالها الأفراد بتفسير البيانات أو المعلومات للتوصل إلى استنتاجات وتوصيات وصناعة قرارات قابلة للتنفيذ.

تطور مفهوم اليقظة من مجرد أعمال بسيطة في جمع واستخدام المعلومات البيئية في إطار وظيفة التخطيط الإستراتيجي إلى نظام معلومات مساعد لاتخاذ القرارات من خلال ترجمة للمعلومات ذات طابع استشاري تنبؤي تؤدي نتائجها إلى عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي بمفهوم أشمل. إن اقتران اليقظة مع عملية اتخاذ القرار يشير إلى مفهوم البيئة الذكية للمؤسسة **Intelligence de l'environnement de l'entreprise** المقترح من طرف **SIMON**<sup>166</sup> 1987 لدعم عملية اتخاذ القرار وإدارة الحالات والوضعية المعقدة.

نظام اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات مفتوحة على البيئة الخارجية وموجهة لاستخدام الإشارات الضعيفة بهدف دعم القرارات الإستراتيجية. وحسب **Simon 1978** فهو جزء من المرحلة الأولى لحل المشاكل، وقد استخدم مصطلح الذكاء البيئي **Intelligence de l'environnement**.

**ANSOFF**<sup>167</sup> تحدث عن الكشف عن الإشارات الضعيفة، بمعنى العوامل والعناصر التي تشير إلى حدوث تغيير في السياق البيئي، والذي يجب أن يتم الكشف عنه في أقرب وقت ممكن لتجنب المفاجآت الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة والتغير الفجائي للبيئة.

غالبية الأعمال والأبحاث حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية تؤكد على مهامها الرئيسية:

<sup>164</sup> Ibid, p 48.

<sup>165</sup> Ibid, p 47.

<sup>166</sup> Souad KAMOUN-CHOUK, **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Cas d'une PMI Tunisienne**, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 no 237-238, p 06.

<sup>167</sup> Odile BOIZARD, **Veille ou Intelligence Economique : Faut-il choisir ? Retour d'expérience**, isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm21/isdn21.pdf consulté le 20/11/2012, p 05.

- فهم الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية؛
- إقامة علاقة بين هذه الاتجاهات؛
- تشغيل وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها؛
- استخراج الآثار الرئيسية على عملية اتخاذ القرار والتوجيهات الإستراتيجية.

إن وجود نظام لليقظة الإستراتيجية وأهميته المتنامية تجلت في إنشاء جمعية مهنية غير ربحية سنة 1986 وهي SCIP، وقد لاقت شهرة ورواجا كبيرين، حيث تضم ما يقارب 7000 عضو من 59 بلدا تنشط في 50 مقاطعة إقليمية في جميع أنحاء العالم، وبمعدل نمو 40% سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم مؤتمرات سنوية وندوات وورش تكوينية، مع النشر في مجالات متخصصة من أهمها: Competitive Intelligence Review, Competitive Intelligence Magazine.

الجدول التالي (3) يلخص أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية:

خصائص اليقظة					المرحلة	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	النمط		
بيع/تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات عن المنافسين	1960- 1970
تسويق/تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	1980
تسويق/تخطيط/ خلية اليقظة	مرتفع	كمي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	1990- 2000

Source : François BROUARD, Op.cit, p 29.

نلاحظ من خلال الجدول (3) أعلاه بأن اليقظة الإستراتيجية خلال سنوات الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي، تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة عن المنافسين، توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق. وخلال سنوات الثمانينات فقد أصبحت اليقظة تعنى بتحليل المنافسين والصناعة وهي يقظة رسمية، ذات توجه تكتيكي، في حين مع بداية التسعينات تعدى نطاق اليقظة المنافسين والصناعة ليشمل مختلف المجالات التسويقية والتكنولوجية وعوامل البيئة الأخرى، لها هيئة مختصة بذلك (خلية اليقظة)، وتصبح ذات توجه إستراتيجي يحدد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

الجدول الموالي (4) يبين أهم إسهامات الباحثين في تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

نطاق/الأهداف	التعريف	التسمية	السنة والباحث
تحليل المنافسين والظروف التنافسية	هي عملية رصد البيئة التنافسية « Intelligence de l'environnement »	« Competitive Intelligence »	Sutton (1988) Gibbons, Prescott (1996) Fleisher et al (2007)
تحليل ردة الفعل المحتملة لكل منافس للتغيرات البيئية	تطوير إستراتيجية التغيير التي سيعتمدها المنافس للاستجابة للتغيرات البيئية	« Competitor Intelligence »	Porter (1980) Keiser (1987)
المعلومات التي تم جمعها تتعلق	هو نشاط "رصد" للبيئة	« Business Intelligence »	Gilad (1986) Fleisher et

<p>أساسا بالمنافسين الحاليين بالإضافة إلى بعض المجالات: الاستحواد، الدمج وتقييم المخاطر</p>	<p>الخارجية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. « Intelligence de l'environnement »</p>		<p>al (2007)</p>
<p>تغطي المجالات المتعلقة بالمنافسين، الموردين، الزبائن، التكنولوجيا، ومختلف العوامل التنظيمية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والديمقراطية، السياسية.</p>	<p>هو نشاط تحليل المعلومات المتعلقة بجميع المجالات ذات الصلة لنشاط الشركة التي يمكن أن تؤدي إلى التخطيط لمستقبل المنظمة</p>	<p>« Environmental Scanning »</p>	<p>Snyder (1981) Namus (1982) Elenkov (1997) MilWaukee (2000) Nitse , Dishman, Saxby (2002)</p>

Source : Ines boulifa tamboura, Op.cit, p 47.

### المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

#### 1. تعاريف عامة حول اليقظة الاستراتيجية:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجلا فكريا، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تدرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي.

ومصطلح اليقظة «Veille» مشتق من المصطلح اللاتيني «vigila» والذي يعني حسب موسوعة «Larousse» قام بمراقبة، حراسة، انتبه إلى شيء ما، راقب<sup>168</sup>. ويعني هذا المصطلح بالضبط أن تبقى يقظا عكس الغفلة والنوم، أي أن تكون في حالة استقبال وتلقي الأشياء، وان تكون جاهزا لاكتشاف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط و أين؟<sup>169</sup>.

وقد عرفت بأنها "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>170</sup>.

وفي تعريف ل Ribault أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>171</sup>.

<sup>168</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannent, Op.cit, p 21.

<sup>169</sup> Humbert Lesca, **Veille stratégique : La méthode L.E.Scanning**, éd EMS, Paris, 2003, p 10.

<sup>170</sup> Jakobiak. F, **Exemples commentés de veille technologique**, éd D'organisation, Paris, 1992, p 18.

وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة<sup>172</sup>. وتشير إلى مدى سعي المؤسسة للكشف المبكر عن علامات الإنذار الممكنة من التغييرات التي قد تحدث في بيئتها، لضمان القدرة التنافسية المستدامة لها<sup>173</sup>.

يعرفها H. LESCA 1994 بأنها عملية إعلامية تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في بيئتها، بهدف اكتشاف الفرص وتقليص عدم التأكد<sup>174</sup>. وحسب Laroche & Nioche 1994 هي أداة مساعدة على عملية اتخاذ القرار<sup>175</sup>. تأتي اليقظة الإستراتيجية في المرحلة الأولى من عملية صنع القرار على النحو المحدد في نموذج SIMON Intelligence/Design/Choice وهي مرحلة الذكاء<sup>176</sup>.

وفي تعريف ل Guery&Delbes, 1993 هي نظام البحث واستغلال لنشاط معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تكون لها تأثير كبير على مستقبلها على المدى القصير أو الطويل<sup>177</sup>.

تعرفه الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) Association Française de Normalisation في أبريل 1998 بوضع المعيار XP X50-053 المتعلق باليقظة على أنها ذلك النشاط المستمر والمتكرر، والذي يهدف إلى المتابعة النشطة للبيئة سواء التكنولوجية، التجارية... الخ، وذلك من أجل التنبؤ بالتطورات.

فهي تشير إلى عملية البحث عن وجمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات والتغيرات ما وراء الحدود التنظيمية لتوجيه الإدارة التنظيمية (Aguilar, 1967)، وتقديم استجابات فعالة، وجعلها في حالة إدراك ويقظة دائمة ومستمرة وعلى اطلاع لما يحدث في بيئتها وتجنب الأخطاء المكلفة (Anderson and Hoyer, 1991 ; Patton and Mc Kennan, 2005)<sup>178</sup>.

<sup>171</sup> Jean-Michel Ribault, séminaire « veille stratégique » ENSPTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.

<sup>172</sup> Dkaki Taoufique, **Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique**, thèse de doctorat en l'informatique, Université Paul Sabatier Toulouse, 1993, p 06.

<sup>173</sup> Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, **Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative : problématique et proposition d'un outil**, VSST' 2010, Toulouse, p 02.

<sup>174</sup> Lesca. H, **Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise**, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n 20, vol 05, 1994, p 32.

<sup>175</sup> Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, **La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes companies transnationales**, 3<sup>ème</sup> colloque de L'IFBAE, p 05.

<sup>176</sup> Ibid, p 06.

<sup>177</sup> Nathalie Costa, **Veille et Benchmarking**, Ellipses, Paris, 2008, p 49.

<sup>178</sup> Tianjiao Qiu, (2008), "Scanning for competitive intelligence : a managerial perspective", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8 p 816.

وكسبها ميزة تنافسية حيث يتركز ذلك على قدرتها على رصد استباقي للإشارات، المعلومات والأحداث.

فاليقظة الإستراتيجية عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، يتعقبون ويتبعون ومن تم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف خلق الفرص وتقليل المخاطر وحالات عدم التأكد بصفة عامة<sup>179</sup>.

وفي تعريف آخر تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها سيرورة معلوماتية إرادية، تبحث بواسطتها المؤسسة عن معلومات ذات طابع توقعي تتعلق بتطور بيئتها السوسيو اقتصادية بهدف خلق الفرص وتقليل التهديدات والأخطار المرتبطة بحالات عدم اليقين أو التأكد<sup>180</sup>.

من خلال مجمل التعاريف التي قدمت، نلاحظ بأن اليقظة تركز على السيرورة، مراقبة البيئة، جمع المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، وتشير معظم هذه التعاريف إلى مراحل عملية اليقظة. بمعنى أنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشرافي والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة وتقليل التهديدات، حيث جمع المعلومات من خلال الاستماع للبيئة تعتبر المرحلة الأساسية لنشاط اليقظة ويساعدها في ذلك تطور تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مصادر عديدة ومتنوعة من الإنترنت ومحركات البحث، قواعد البيانات، بالإضافة إلى القواميس والمجلات المتخصصة، أعوان البحث المكلفين من طرف المؤسسة *Les agents intelligents*، وغيرها من المصادر الأخرى المتنوعة والتي سوف نتطرق إليها لاحقا. بمعنى آخر نشاط مرتبط بتسيير المعلومات واستغلالها بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية من منظور استباقي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة لإحداث تغيير إيجابي في المؤسسة وهو ما أعطى لهذا النشاط البعد الإستراتيجي.

اليقظة الإستراتيجية نشاط منظم يتعلق بالاستماع ورصد لعوامل المحيط السوسيو اقتصادي، فتحليل التكنولوجيا من خلال اليقظة التكنولوجية وحدها لا تكفي لمعرفة ودراسة البيئة، فهناك عوامل أخرى ومتغيرات بيئية عديدة ومتنوعة من دراسة المنافسة والمنافسين، الزبائن، العملاء والموردين، العوامل الاقتصادية المختلفة للبيئة بالإضافة إلى العوامل السياسية والتشريعية وبصفة عامة البيئة الخاصة والكلية، حيث هناك أنواع عديدة وأنماط أخرى لليقظة الإستراتيجية متمثلة في اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية... الخ.

<sup>179</sup> Janissek. K, Lesca. H, **Veille stratégique : application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif**, article publié à CERAG, Grenoble, 2003, p 01.

<sup>180</sup> Emmanuel Pateyron, **La veille stratégique**, éd Economica, Paris, 1998, p 13.

فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية، من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، واستعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن تم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة<sup>181</sup>.

إن عملية اليقظة الإستراتيجية عملية تتابعية، ديناميكية وتطورية، على المؤسسة دائما البحث عن الإشارات والمعلومات الجديدة في محيطها، وهو ما يكرس عملية التعلم التنظيمي الجماعي وإدارة المعارف في المؤسسة<sup>182</sup>. وحسب Maurice REYNE ليس هناك إستراتيجية ممكنة دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل التكنولوجية ودون تحليل مفصل للبيئة<sup>183</sup>.

وتكرس اليقظة الإستراتيجية تحديد، تقييم واستخدام الإشارات الضعيفة على إدراك والتحذير من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة والكشف عن الفرص المتاحة. الإشارات الضعيفة تأتي من مصادر عديدة ومتنوعة من البيئة الخارجية: سياسية، سوسيو ثقافية، اقتصادية، المحيط التنافسي، العلمي والتكنولوجي. وتقوم اليقظة الإستراتيجية بتحديد الأساليب، العملية، الأعوان والجهات الفاعلة، والنظام الضروري لتحسين موقع الشركة في السوق<sup>184</sup>.

انطلاقا من التعاريف المقدمة، يمكن إعطاء تعريف أكثر شمولية، فاليقظة الإستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة<sup>185</sup>. وتتضمن اليقظة في إطارها العام الاستماع إلى البيئة، انتقاء المعلومات وتفسيرها لأجل تحليل الأحداث والظواهر لاتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>186</sup>. إن البيانات المستخدمة ليست في كثير من الأحيان في شكل منظم وسهلة التحقق من المعلومات، ولكن في حالة

<sup>181</sup> Serge Amabile, **Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices**, revue management & Avenir, n 44, p 18.

<sup>182</sup> Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H, **Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire**, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion n 203, Sep- Oct 2003, p 58.

<sup>183</sup> Laurent Hermel, **Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique** » 2ème édition, Afnor, 2007, France, p 02.

<sup>184</sup> René ROHBECK, **Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG**, XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal Canada 6-7 Juin 2007, pp 06-07.

<sup>185</sup> Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, **Lexique de Gestion**, 7ème éd Dalloz, Paris, p 543.

<sup>186</sup> Serge Amabile, **Veille et sélection de l'information intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents**, Finance Contrôle Stratégie, vol 11, n 3, Septembre 2008, p 190.

إشارات ضعيفة صعب الكشف عنها. إن عملية الرصد تتم في مرحلة تنبؤية ويمكن أن تقطع العملية ويعاد صياغتها حسب الأهداف المحددة، أين تشكل عملية تكرارية من خلال:

تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد أولويات الأهداف، تحديد المصادر، انتقاء والتحقق من صحة المعلومات الواردة، تفسيرها، ونشر النتائج، وأخيرا اتخاذ القرار، ليتم إعادة توجيه وإدارة اليقظة، ومن ثم يتم إعادة تعريف الأهداف.

اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم، في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص). هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند الأفراد ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية. وهي عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها، ونظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التحديات والفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة —

هذا وتمنح اليقظة الاستراتيجية للشركات ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة المنتج وتخفيض التكاليف، ومنحها نظرة شمولية لبيئة عملها، وحسب<sup>187</sup> Michaklisin's (1996) كشفت دراسة أن الشركات التي قامت بعمليات رصد لنشاطات المنافسين أكسبتها ميزة تنافسية وقدر أكبر من الجودة.

تساعد أنشطة اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحديد مدى المخاطر التي قد تتعرض لها<sup>188</sup>.

وحسب Herring, 1999 فإنه ينبغي أن يركز برنامج اليقظة أولا على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات من طرف الإدارة العليا ومستخدمي اليقظة<sup>189</sup>.

من المصطلحات المفتاحية المرتبطة بعملية اليقظة الاستراتيجية يمكن أن نذكر<sup>190</sup>:

<sup>187</sup> Abouzar Zangouinezhad Asghar Moshabaki, (2009), "The role of structural capital on competitive intelligence", Industrial Management & Data Systems, Vol. 109 Iss 2 p 267.

<sup>188</sup> Lubica Stefanikova et al, The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the Enterprises, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance 26 (2015), p 210.

<sup>189</sup> Peter R.J. Trim, (2004), "The strategic corporate intelligence and transformational marketing model", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22 Iss 2 pp.243.

• اليقظة الإستراتيجية نهج استباقي والتزام قوي وديناميكي غرست من قبل الإدارة أو أعضاء المنظمة.

• معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات تنبؤية استباقية، من نوع الإشارات الضعيفة على حد تعبير Ansoff (1975)، تحمل التغيير، وينبغي أن تساعد المؤسسة على فهم أفضل وتوقع التغيرات المستقبلية في بيئتها.

• يتم تعريف نشاط اليقظة الإستراتيجية كعملية إبداعية، حيث لم يعد على استقراء الاتجاهات البيئية، وإنما على أساس قاعدة المعلومات التي تم جمعها تكون توقعية استباقية أو استشرافية.

• اليقظة الإستراتيجية هي عملية معقدة، Martinet (1982)، للمنظمة. تنطوي على العديد من العوامل التي تركز على الخبرة المتنوعة والمتكاملة والتي يمكن أن تكون في بعض الأحيان متناقضة المصالح والدوافع.

تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالكشف عن علامات الإنذار من التغيرات البيئية من خلال الفرص والتهديدات التي تواجهها. ولذلك فإن اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية المنظمة، تنطوي على استغلال الإشارات الضعيفة.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية أو "مسار معلوماتي استراتيجي"، يبدأ من البحث عن المعلومات والتعقب وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لبلورة رؤية عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها، هذه العملية الإعلامية مفتوحة على خارج المؤسسة، فهي تخرج من داخل المؤسسة للذهاب نحو الخارج، ثم تعود إلى داخل المؤسسة بعد عملية تعقب المعلومة، بحيث تمر هذه العملية مرتين على حدود المؤسسة، لهذا لا يمكن للفرد الواحد بأن يقوم بهذه العملية بمفرده كونها تتطلب مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة مكملة فيما بينهم.

ولتحديد نشاط أفضل لليقظة الإستراتيجية فلا بد من تحقيق مجموعة من الخصائص أو الأبعاد هي: الغرض، الموضوع، العملية، البيئة<sup>191</sup>. فالغرض يتوافق مع الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة والذي يرتبط مع النشاط والقرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة في المحيط والتي في حالة التحليل والتفسير. أين تخضع المواضيع المحددة لعملية الرصد من البيئة واستقصاء للمعلومات من التغيرات والأحداث الحاصلة في عدة مجالات منها التكنولوجيا، المنتجات، المنافسين، الزبائن، الموردين

<sup>190</sup> LESCA.H& Ines. Boulifa& Ramzi Ben Soltane, **Un dispositif de Veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat**, Colloque AIRPME le 23-24 Octobre 2003, Entrepreneur en action : contextes et pratiques, p 06.

<sup>191</sup> François BROUARD, **Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME**, 6ème Congrès international Francophone sur la PME, Octobre 2002- HEC-Montréal, p p 01-02.

والعملاء بالإضافة إلى اتجاهات المجتمع، والتي يجب أن تتوافق مع العملية المعالجة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل البيئة داخلية أو خارجية جميع العوامل المحيطة بعملية اليقظة الاستراتيجية. هذا وتسمح اليقظة للمؤسسة بأن<sup>192</sup>:

- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموقع في أسواق جديدة؛
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

قدم LESCA. H 1994 ثمانية محاور أو مواضيع بحثية خاصة باليقظة للإدارة الإستراتيجية<sup>193</sup>:

1. التعرف على المصطلح المفضل لوصف عملية الرصد النشط والفعال؛
2. إعطاء درجة أهمية لليقظة الإستراتيجية؛
3. تصميم منهجية والتحقق من صحتها لمعرفة جوانب البيئة أثناء عملية الاستماع والرصد؛
4. تصميم منهجيات وأدوات مساعدة على الحصول وانتقاء المعلومات؛
5. وضع شروط فعالة لتتبع الإشارات الضعيفة؛
6. تحديد وسائل ذات خصائص مثالية لتحويل معلومات اليقظة الإستراتيجية؛
7. تحديد نماذج، أساليب وأدوات لتحويل الإشارات الضعيفة إلى إجراءات فعالة؛
8. قياس جودة عملية اليقظة الإستراتيجية.

<sup>192</sup> Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique : **Les yeux et les oreilles de votre entreprise**, Epita 2001, disponible en ligne : <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010, p 05.

<sup>193</sup> Ibid, p 05.

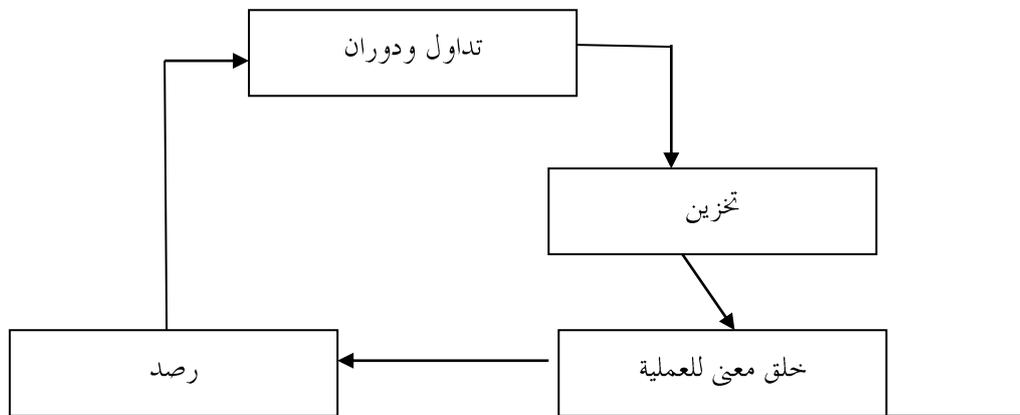
وفي نفس السياق قدم ROUBAH&LESCA (1997) تسعة مواضيع بحث حول أدوات وأساليب اليقظة الإستراتيجية، وهي<sup>194</sup>:

1. تحديد الاحتياجات وأنواع اليقظة الإستراتيجية؛
2. استهداف العوامل البيئية، البحث عن المعلومات على شبكة الانترنت، قواعد البيانات؛
3. انتقاء الإشارات الضعيفة؛
4. تحديد إشارات الإنذار؛
5. التدريب الذاتي لأعوان اليقظة حول البحث عن الإشارات الضعيفة؛
6. الاتصال ونشر المعلومات؛
7. التخزين، التحليل والتركيب؛
8. إدماج المعلومات المحصل عليها في عملية اتخاذ القرار؛
9. تشخيص ممارسات اليقظة.

تؤدي اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA أربع مهام رئيسية هي<sup>195</sup>:

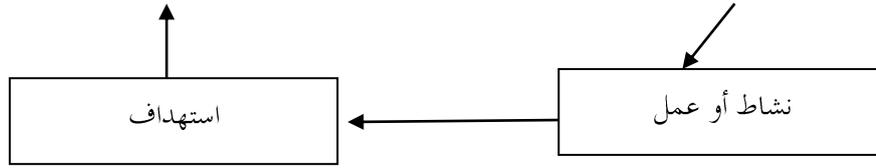
- ملاحظة وتتبع المحيط الإستراتيجي؛
- جمع ومسح المعلومات الممكنة المرتبطة بتغيرات البيئة التي تخلق الإشارات الضعيفة؛
- تحليل وانتقاء المعلومات التي قد تؤثر على تنفيذ مختلف مكونات إستراتيجية المؤسسة؛
- ضمان النشر الانتقائي للمعلومات للأشخاص المصرح لهم فقط.

ووضع LESCA 2001، شكل يلخص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية من جمع، معالجة وتخزين للمعلومات كما هو موضح في الشكل (17) الموالي



<sup>194</sup> François BROUARD, Op. Cit, p 06.

<sup>195</sup> Laurent Hermel, Op. Cit, p 03.



Source : Henri ISAAC, **Utilisation d'internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises Françaises**, 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, p 02.

## 2. اليقظة الاستراتيجية لماذا وما أهميتها؟

وفقا للباحثين، فإن ممارسة المؤسسة لليقظة الاستراتيجية لتكون قادرة على التحرك بسرعة، في الوقت المناسب، مع أقصى قدر من الكفاءة وحد أدنى من الموارد، وبطريقة أكثر دقة، ولتحسين الفعالية والمردودية، وتنمية وتطوير المؤسسة بهدف تعزيز ميزتها التنافسية وتموقعها السوقي بشكل استباقي، ومن هذا المنطلق تكتسي اليقظة الاستراتيجية أهمية كبرى، حيث لليقظة الفعالة تأثير كبير وإيجابي على نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال:

### • تقليص حالة عدم التأكد:

من خلال تركيز الانتباه على المصادر التي قد تمكنهم من سد فجوة المعلومات الخاصة بهم، يتبنى مسيري المؤسسات سلوك معلوماتي لمراقبة مصادر التغييرات من خلال جمع المعلومات لمساعدتهم على تتبع وفهم أفضل لبيئتهم: "المعلومات مفيدة للحد من عدم اليقين في عملية صنع القرار" (E. Pateyron 1998)، فإنه يقلل من الغموض وعدم التأكد التي غالبا ما تحيط بعملية اتخاذ القرار<sup>196</sup>. وتقوم هذه العملية على المستوى الجماعي بخلق حلقة التعلم والتي تؤدي إلى توليد معرفة ضمنية واحتياجات جديدة للمعلومات، وتكوين علاقة ممتزوجة بين المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة من جهة وبين العمل أي التطبيق العملي للمعارف في الميدان، فإنه يخلق مصدر الثروة في المعلومات والمعرفة وفرصة جيدة للتعاون والتأؤب والمشاركة في بناء رؤية متماسكة للبيئة.

ويؤدي عدم الاستقرار البيئي إلى زيادة أنشطة معالجة المعلومات داخل المؤسسة (Culnan, 1983 ; Daft et al, 1988 ; Tushman, 1977)، وبغض النظر عن حدة الغموض والتعقيد الذي يميز محيط عملها، تعتمد إلى حد كبير على القدرة على معالجة المعلومات ذات الصلة على نحو فعال وقدرتها التكيف مع الوضع الحالي (Egelhoff, 1982)<sup>197</sup>.

<sup>196</sup> Souad KAMOUN-CHOUK, Op. Cit, p 07.

<sup>197</sup> Paul L. Dishman Jonathan L. Calof, Op. Cit, p767.

● تجنب المفاجآت الإستراتيجية غير السارة:

عرفها 1990 Ansoff et al بأنها "حدث فريد غير متوقع في كثير من الأحيان، لا يمكن له أن يستجيب مع الإجابة التقليدية للمؤسسة الذي أثبت فعاليته في الماضي، حيث لها تأثير على أرباح الشركة"<sup>198</sup>. حيث لهذه التهديدات الفجائية لها تأثير كبير عليها وما يكبدها من خسائر أو تقليص في الأرباح والمداحيل، تدحرج موقعها السوقي والتنافسي، فاليقظة الإستراتيجية من خلال دراسة شاملة وفعالة للمحيط ومكوناته والتغيرات الحاصلة فيه بشكل مستمر من رصد للإشارات الضعيفة والتي تترجم إلى معلومات استباقية وتنبؤية، تجعلها في موقع لمواجهة أي تهديدات محتملة وإلى اقتناص الفرص المتاحة.

- **تطوير القدرات والعمليات الإبداعية للمؤسسة:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمحددة، تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.
- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة الإشارات في بيئة المؤسسة، انتقاءها، تفعيلها، ومقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة.
- **التفاعل بسرعة مع تطورات البيئة:** تعمل المؤسسة على دراسة البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاوله تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف المخاطر. وعن طريق التحكم الجيد في المعلومات وترجمة الإشارات والعلامات التي يتم رصدها إلى معلومات استباقية واستعمالها بالطريقة الذكية بالإضافة إلى عوامل أخرى يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

الجدول (5) الموالي يوضح المراحل التي يمكن للمؤسسات إتباعها من أجل استغلال نظام

اليقظة الإستراتيجية:

التوضيحات	المراحل
تتعلق بصياغة المحيط وعمل المؤسسة، من الممكن وضع الثنائيات: منتج-سوق إنتاج-تكنولوجيا	معرفة المؤسسة لمحاور التطوير

<sup>198</sup> Souad KAMOUN-CHOUK, Op. Cit, p 08.

المالية-التمويل السياسة-النظام التنظيم-موارد بشرية	
إرساء كل جديد في النظام التنظيمي -تسيير المعلومات مثلا- حيث لا يمكن العمل إلا في حدود الموجود منه، فالتشخيص يمكن أن ينطلق من سبر الآراء والاستبيانات وكذا المقابلات الشخصية.	تشخيص نظام المعلومات
من أجل كل محور تطوير يتم تبيان طور المعلومة التي تعنيها، الاحتياجات تعريف المصادر، المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها. ومن تم التحليل وإعداد حوصلة، ثم النشر والتخزين.	مخطط البحث عن المعلومات
تتعلق بترجمة في شكل توصيات وإجراءات، دورة المعلومة وإضافة دور منشط اليقظة الإستراتيجية.	تنظيم نظام اليقظة الإستراتيجية
وهي المرحلة التطبيقية للعملية، أي مؤسسة تنفذ عملية بحث نشطة للمعلومة تستعمل مختلف المصادر الرسمية وغير الرسمية المرسومة في خطة البحث، تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة تسمح بمساعدة وبالطريقة المثلى والممكنة لكل محور تطوير.	وضع خطط البحث حيز التنفيذ
تتعلق بمرحلة تهدف إلى تحسيس المؤسسات على ضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات.	حماية الممتلكات، الموجودات والمعلومات
لمواجهة سيرورة المؤسسات وإرساء أنظمتها لليقظة الإستراتيجية، اجتماعات المؤسسة تجرى بمشاركة متدخلين خارجيين تهدف إلى إنشاء روح المساعدة.	تبادل الخبرات

**المصدر:** عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004-2005، ص 58.

### المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي

كثيرا ما يتم التداخل والخلط بين مصطلحي اليقظة والذكاء الاقتصادي، فهنهم من يتحدث عنهما وكأنهما مترادفين أي لهما معنى ومحتوى واحد، في حين العوض الآخر يتحدث عن المصطلحين كل حسب مفهومه وخصائصه، والواقع فإن كل من اليقظة والذكاء الاقتصادي يتكاملان ويشتركان في نقاط عديدة، كما يختلفان في نقاط أخرى.

تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية عشرينية الستينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية وظهر أول تعريف له في سنة 1967، — WILINSKY

HAROLD، في مؤلفه الذكاء التنظيمي Intelligence Organisationnel، وبالنسبة له فإن الذكاء الاقتصادي كمجال وسياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات. الذكاء الاقتصادي عرف أثناء الحرب العالمية الثانية، لدى الأمريكيين والبريطانيين في المجال العسكري من خلال الاستعلام والتحري والجوسسة على تحركات العدو لمعرفة كيفية مواجهته والتصدي إليه ومباغتته لهزمه.

وفي المجال الاقتصادي كانت اليابان أول من قام بتطبيق نظام للذكاء الاقتصادي سنوات الخمسينات في العام 1950 من أجل تنشيط الحركة الاقتصادية في البلاد خاصة مع ظروف خروجها من الحرب العالمية الثانية، حيث استخدموا الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات وما ساعدهم على ذلك هو تطوير أنظمة المعالجة الالكترونية للمعلومات والذي يعتمد على تبادل المعلومات كأساس لتطوره، وطور نموذج ذو بعد استراتيجي في التعاون ما بين المؤسسات، لترشيد وتعظيم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي وكان ذلك من خلال وزارة التجارة الدولية والصناعة MITI وبمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية JETRO.

وفي الو.م.أ كان Michael PORTER أستاذ الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي بجامعة Harvard أول من اقترح استعمال المفهوم في المؤسسة، وكان له دور كبير في تطوره، اهتم بتحليل المنافسة والمنافسين الحاليين والمحتملين من خلال دراسة معمقة للسوق، والذي انتقل من مجرد جمع المعلومات إلى معالجتها وإيصالها للجهات المختصة، وقد تطور المفهوم من "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال"، ليشمل كل نشاطات المؤسسة. وكان الرئيس الأمريكي الأسبق Bel Clinton من وضعه للاستعمال عام 1992، من خلال سياسة تجارية دفاعية.

وكانت مصالح الاستعلام أول من فهم أنه بعد نهاية الحرب الباردة وسقوط جدار برلين في عام 1989، بأن المنافسة بين الدول سوف تتحرك إلى المجال الاقتصادي، وتم الانتقال من التجسس إلى مراقبة البيئة الاقتصادية في إطار قانوني<sup>199</sup>.

وفي فرنسا ظهر الذكاء الاقتصادي متأخرا مقارنة باليابان والو.م.أ، بريطانيا، حيث دخل حيز الاهتمام في أبريل 1992، وذلك بإنشاء الفرع الفرنسي لمؤسسة الذكاء التنافسي المهني. وفي سنة 1994، أسس من خلال المحافظة العامة للتخطيط في تقرير H. Martre تدخل الدولة في الاهتمام بالذكاء الاقتصادي، والتي دعا من خلاله إلى وضع سياسة دعم واضحة للمؤسسات الاقتصادية لرفع قدراتها التنافسية، والقيام بحملات تحسيسية حول أهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي والتعريف به. وفي العام 2003 الرئيس الفرنسي الأسبق Jacques CHIRAC عين Alain JUILLET في منصب المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني.

<sup>199</sup> Odile Boizard, Op. cit, p 04.

وقدمت للذكاء الاقتصادي عدة تعاريف، كان أول تعريف له من طرف Harold WILENSKY في العام 1967 بأنه " نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"<sup>200</sup>.

وعلى حسب Michael PORTER فإن الذكاء الاقتصادي " يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم"<sup>201</sup>.

والتعريف الأكثر تداولاً ما ورد في تقرير Martre<sup>202</sup> 1994: مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، وإيصال المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ أصول المؤسسة في أحسن شروط الجودة، المدة والتكلفة".

❖ وفي تعريف C. REVELLI "الذكاء الاقتصادي هو عملية جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في اتخاذ كل قرار إستراتيجي"<sup>203</sup>.

نلاحظ من خلال التعريفين لكل من REVELLI & Martre بأن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تتكون من عدة مراحل من جمع، معالجة للحصول على المعلومات النافعة والمفيدة لاستخدامها الأمثل في اتخاذ القرارات، فهذا التعريف يركز على الأفكار الأساسية التالية:

- فكرة إنتاج المعلومة؛
  - فكرة دوران، حيازة، معالجة، نشر المعلومة؛
  - التقليل من حالات عدم اليقين؛
  - فكرة المعلومة المفيدة والملائمة؛
  - اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وتعتمد في ذلك على العامل البشري، البيئة ونظام المعلومات، التحكم في ثروة المؤسسة وذلك من خلال تعزيز قدرتها على التحكم في المعلومات المحصلة، اكتشاف كافة المخاطر، التهديدات والفرص المتاحة، التنسيق بين مختلف الأنشطة.

<sup>200</sup> فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 15.

<sup>201</sup> المرجع نفسه، ص 17.

<sup>202</sup> Henri MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Rapport du Commissariat générale du Plan, La Documentation Française, Février 1994, p 11.

<sup>203</sup> REVELLI. C, Intelligence stratégique sur internet, comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web, 2<sup>ème</sup> éd Dunod, 2000, p 220.

- ❖ وفي تعريف AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique) : هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، لإنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة<sup>204</sup>.
- وبالنسبة لـ Alain Juillet فهي "إتقان وحماية المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة لجميع الفاعلين الاقتصاديين"<sup>205</sup>.
- ❖ تعريف Yve-Michel Marti & Bruno Martinet "الذكاء الاقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة (بيئة المؤسسة) المرتبطة بالقدرة على معرفة وفهم البيئة"<sup>206</sup>.
- ❖ G. Colletis فقد عرف الذكاء الاقتصادي بأنه "قدرة الشركة على الجمع بين فعالية الخبرة والكفاءات الداخلية والخارجية في حل مشكلة إنتاجية فريدة من نوعها"<sup>207</sup>.
- ❖ تعريف BAUMARD PH "الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فعل الملاحظة ولكنه ممارسة دفاعية وهجومية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة، فهو وسيلة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها"<sup>208</sup>.
- وعليه فإن الذكاء الاقتصادي كما يراه بعض الباحثين، فإنه<sup>209</sup> :
- التحكم المنسجم أو المنسق للمعلومات، والإنتاج الجماعي للمعارف الجديدة، فهو فن الكشف عن الفرص والمخاطر، عن طريق انتقاء وحفظ، تأكيد، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية؛
  - يشير ذكاء المؤسسة إلى الوسيلة التنظيمية التي عن طريقها تكون المعلومة في المحيط الخارجي للمؤسسة، منتقاة، معالجة وتم تحليلها وتوزيعها بشكل مرتب ومنظم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
  - مفهوم يرتبط في أساسه أكثر بالسبق التنافسي؛

<sup>204</sup> Alain Juillet, Op. Cit, p 04.

<sup>205</sup> Ibid, p 04.

<sup>206</sup> Bruno Martinet et Yve-Michel Marti, **intelligence économique : Les yeux et les oreilles de entreprise**, éd Organisation, Paris, 1995, p 12.

<sup>207</sup> Colletis, G, **Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique**, Revue d'Intelligence économique no 1, Mars 1997.

<sup>208</sup> BAUMARD. P, **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**, Masson, 1991, p.29.

<sup>209</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 51.

– هو مجموعة من الهياكل المترابطة، تتلقى المعلومات من المحيط، وتقوم بمعالجتها واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن للذكاء الاقتصادي بعد تنظيمي هام، باعتباره نشاط جماعي، يتكون من مجموعة مراحل من جمع وانتقاء المعلومات، معالجتها وتحليلها، وفي الإنتاج الجماعي للمعارف التي تسمح للمؤسسة بتحقيق السبق التنافسي، وفي تصور مختلف العلاقات الممكنة التي تقلص من حدة الغموض وتجنبها المخاطر المحتملة، فهو يستهدف من خلال ذلك اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية. ومن خلال ما تم تقديمه من التعريفات لمختلف الباحثين، نستنتج أن المعلومة هي المادة الأولية الأساسية للذكاء الاقتصادي وتعتمد في ذلك على البيئة التي تعتبر الأساس الذي تعمل من خلاله، يمكن إعطاء تعريف شامل استنادا على النقاط التي تم التطرق إليها في مختلف التعريفات: الذكاء الاقتصادي مجموعة الأنشطة المرتبطة بتسيير المعلومة بالبحث، جمع، معالجة، نشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مرتكزة على الجانب الدفاعي لاكتشاف كافة المخاطر والتهديدات وعلى الجانب الهجومي لاقتناص الفرص المتاحة، والتنسيق بين مختلف الأنشطة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

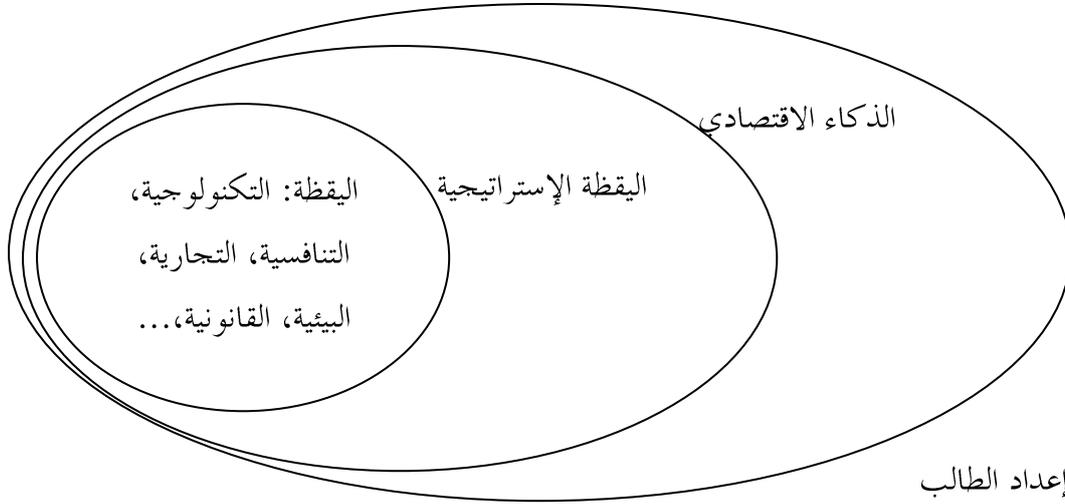
بالإضافة إلى ارتباطه بتسيير المعلومة المفيدة، إنتاج وإدارة المعرفة، الأمن الاقتصادي، جماعات الضغط، فإنه يتضمن مجموع مجالات اليقظة الإستراتيجية، التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية...، يقول BAUMARD في هذا الشأن "اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل"<sup>210</sup>، بمعنى أن مفهومه ونشاطه أوسع وأشمل من اليقظة التي تعمل في حيز ضيق في حدود المؤسسة أي على المستوى الجزئي (الاقتصاد الجزئي)، ووقعها محدود لا يمكنها التأثير على البيئة على عكس الذكاء الاقتصادي الذي له دور في تغيير البيئة فهو مؤثر ومغير على حسب BAUMARD ويتحكم في إرث وأصول المؤسسة. حيث أهم فرق بينهما يكمن في التأثير وتغيير البيئة، ونوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما<sup>211</sup>، ويعمل الذكاء على المستوى الكلي للدولة (الاقتصاد الكلي) ويشجع تنافسية النسيج الصناعي، ويعمل على ربط المؤسسات كمجموعة متناسقة ومترابطة للبحث عن المعلومة الإستراتيجية، ومعالجتها وإيصالها لمختلف المتعاملين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم. معلومات اليقظة الإستراتيجية صادرة من البيئة الخارجية في حين الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية.

ومن النقاط المشتركة بين المفهومين أنهما مجموعة من الأعمال والأنشطة المرتبطة بالبحث، معالجة، نشر المعلومة المتعلقة ببيئة المؤسسة، بغرض استعمالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومواجهة أي

<sup>210</sup> Odile Boizard, Op. cit, p 07.

<sup>211</sup> Simon. Y et Joffer. P, **Encyclopédie de gestion**, 2<sup>ème</sup> éd Economica, 1997, Paris, p 3465.

تهديد واقتناص الفرص المتاحة، لتحقيق السبق التنافسي، أي كلى المفهومين يتعلق بتسيير المعلومة. وبالرغم من أوجه الاختلاف بينهما إلا أنهما يتكاملان ويتداخلان في نقاط عديدة. الشكل الموالي (18) يبين العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي.



المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (6) الموالي يبين بعض التعاريف المقدمة للذكاء الاقتصادي

الباحث	السنة	التعاريف
Wilensky	1967	عملية جمع؛ انتقاء، معالجة ونشر المعلومات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار
Baumard	1991	ممارسات هجومية ودفاعية للمعلومات. وهي أداة اتصال بين العمل والمعرفة.
Martre et al.	1994	مجموع الأنشطة المنسقة المتعلقة بالبحث وانتقاء وتوزيع المعلومات المفيدة للفاعلين أو للجهات المستخدمة لتمكين اتخاذ القرارات.
Martinet et Marti	1995	القدرة على التكيف مع البيئة. والقدرة على التعلم وفهم البيئة.
Levet et Paturel	1996	جمع وتفسير المعلومات الاقتصادية حاضرا أو في وقت لاحق، فرديا أو جماعيا.
Colletis	1997	قدرة الشركة على الجمع الفعال للمعارف والمهارات الداخلية والخارجية، من أجل حل مشكلة إنتاجية غير مألوفة.
Revelli	1998	هو عملية جمع وانتقاء ونشر المعلومات التي تهدف إلى الحد من درجة عدم اليقين في اتخاذ أي قرار استراتيجي.
Besson et Possin	1998	الإتقان والممارسة المتعلقة بالمعلومات وإنتاج المعرفة الجديدة. وهو فن للكشف عن التهديدات والفرص عن طريق تنسيق جمع وفرز وتخزين والتحقق من صحة وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة أو الإستراتيجية للجهات المستخدمة والتي في حاجة إليها.

De Vasconcelos	1999	مجموعة الأنشطة والإجراءات المنسقة والمستمرة، والتوجيه، من جمع وتخزين ونشر لهدف معالجة المعلومات من أجل جعلها صالحة للاستعمال من الناحية الاستراتيجية لتحويل المواد الخام "المعلومات" إلى قيمة مضافة. يوجد على نحو قانوني ويجب تطوير هذه الإجراءات المختلفة كنظام دعم المعلومات والاتصالات متكاملة في شبكة، أولاً حول الشبكة الداخلية للشركة (عن طريق الإنترنت)، وكذلك في التعاون (عبر الإنترنت) بين الجهات الفاعلة الخارجية ذات الاهتمام المشترك.
Levet	2001	القدرة على فهم البيئة وتوقع التغيير. لهذا، فإنه يعتمد على السيطرة على المعلومات وإنتاج المعرفة الجديدة.
Paturel	2002	البحث عن طريق المراقبة الفعالة للمعلومات المنتقاة في الوقت المناسب وتوزيعها على الأشخاص المناسبين لتفسيرها ومعالجتها من أجل استغلالها لتسهيل التنمية والاستدامة للشركة
Guilhon et Manni	2003	عملية إنشاء وخلق المعرفة في المؤسسة، تدعمها فلسفة الإدارة تركز على المشاركة والتواصل وتبادل المعلومات، والاستجابة للمؤثرات البيئية، وتشجيع الإبداع والتجديد المعرفة. هو مجموعة من المفاهيم والممارسات والأدوات اللازمة لإتقان خطوات الجمع، انتقاء؛ معالجة ونشر المعلومات لتوليد مهارات جديدة.
Juillet	2004 2005	إتقان وحماية المعلومات الإستراتيجية التي تعطي الفرصة لصاحب المشروع لتحسين قراراته (أو) في أي وقت لاتخاذ قرارات جيدة.

Source : Ihème Ghalamallah, Eloïse Loubier, Bernard Dousset, **Intelligence économique : proposition d'un outil dédié à l'analyse relationnelle**, MTD International Scientific Journals, SciWatch Journal, Volume 3 (2008) : Issue 2, p p 04-05.

### خاتمة الفصل الأول:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها الكبرى في نشاطات المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع والابتكار، ووضع لها موقع تنافسي في السوق بين

المنافسين في ظل المنافسة القوية والشرسة التي تميز البيئة العاملة بها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني والتطبيق الفعال لهذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه، وبدراسة جيدة للبيئة ومراقبتها ورصد التغيرات المسجلة وتوقع وتنبؤ الأحداث، وجمع المعلومات من هذا النشاط والتي تمثل عصب العملية من بيانات خام في المحيط وإشارات ضعيفة وتحويلها إلى معلومات مفيدة وفعالة للجهات المستخدمة لها لمساعدتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التي تتيح للمؤسسة التطور والتميز وتعزيز الموقف التنافسي، ولا يكون ذلك إلا بخلق إبداعات مختلفة تكون بمثابة علامة مسجلة باسمها، وذلك ما سنتطرق إليه في الفصل القادم: الإبداع في المؤسسة.

## تمهيد:

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، تفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة يتحتم عليها التكيف معها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية تتمكن من تطوير وخلق حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والمعارف، وتحول المؤسسة من النمط الصناعي إلى ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة. هذا واستجابت العديد من منظمات الأعمال للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة ومتفاوتة، فالبعض تبنى سياسات شاملة للإبداع على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وقامت بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك والمناخ الملائم وإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته باعتباره ميزة تنافسية، تسعى من خلاله إلى تحقيق التطور والنمو والازدهار الاقتصادي في ظل بيئة أعمال مضطربة وديناميكية وازدياد حدة المنافسة وخاصة الدولية، مما يتطلب من المؤسسات رفع قدراتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها. هناك العديد من المكونات والعوامل والموارد التي تحتاج إلى جمعها عندما تهدف إلى إنشاء منظمة مبتكرة. ومع ذلك، هناك شيء واحد يمكن أن تجعل ذلك ممكناً ويتحقق أو يكسرها: القيادة<sup>212</sup>. إذن لا تكفي توفر عوامل وإمكانات كبيرة لتحقيق إبداعات في المؤسسة إن لم تكن هناك قيادة رشيدة تقوم على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المسخرة والإدارة الجيدة لها على جميع المستويات لتحقيق الإبداعات والأهداف المسطرة.

ويطرح العديد من التساؤلات عن سر بقاء وصمود شركات ومؤسسات عالمية وتفوقها المذهل مثل مايكروسوفت، سامسونغ، سوني، آبل Apple، وغيرها من المؤسسات العالمية، واختفاء أخرى، فما السر من ذلك؟ فهل بقاءها هو قدرتها التنافسية، أم أسلوب الإبداع الذي تتبعه وتطبقه؟ وهل الإبداع أمر حتمي لجميع المؤسسات والشركات؟ فما هو الإبداع؟ وما أهميته وتأثيره على المؤسسة؟ وهل هناك عوائق تحول دون تجسيده في المؤسسة؟ كلها تساؤلات سنجيب عليها في هذا الفصل.

<sup>212</sup> Bettina Von Stamm, **Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation**, Strategic Direction, Vol 25 N 6/2009, p 13.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

## المطلب الأول: ماهية الإبداع

لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة من المصطلحات تتداخل فيما بينها وتتقارب رغم اختلافها في الأصل، كالابتكار، الاختراع، الاكتشاف والتحسين، وللتحديد الدقيق لمفهوم الإبداع لابد من تعريف بعض المفاهيم المتشابهة ذات العلاقة من خلال بعض التوضيحات للفرقة بينها:

◀ **الاكتشاف:** هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة من قبل، بمعنى الكشف عن شيء كان موجودا من قبل لكن غير معروف مثل اكتشاف الجراثيم من طرف العالم باستور<sup>213</sup>.

◀ **الاختراع:** هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية، أو يكون في شكل طريقة أو حل أو معالجة ظاهرة بشكل معين<sup>214</sup>، فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع. الاختراع هو آلية، ورسم فني بطرق جديدة لحل مشكلة تقنية أو حل مشكلة جديدة، حيث الإبداع هو اختراع وجد فائدته وأهميته<sup>215</sup>. وحسب Adam&Farber فإن الإبداع يمثل دمج الاختراعات المتاحة في المنتجات والعمليات المجدية تجاريا<sup>216</sup>.

الاختراع الجيد لا يضمن بالضرورة النجاح في السوق حتى لو كانت فكرة عبقرية، ما لم يتم إدارته ماليا وتنظيميا<sup>217</sup>، وهو ما أكد عليه "شومبيتر" بأن الاختراع يأخذ طابعا علميا غير

<sup>213</sup> د. منصور الزين، سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17، ص 3.

<sup>214</sup> أ.د. ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 2013/04/18/17، ص 6.

<sup>215</sup> Grégoire CLIQUET, *Méthode d'innovation à l'ère du web 2.0*, thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, Institut Des Sciences et Technologies (Paris TECH), 2010, p 14.

<sup>216</sup> Adam M.C, Farber A., *Le Financement de l'innovation technologique*, éd PUF, Paris, 1994, p 21.

<sup>217</sup> Joe TID, *Management de l'innovation intégration du changement technologique, commerciale et organisationnel*, De Boek&Larcier, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2011, pp 65-66.

متعلق بالاقتصاد على عكس الإبداع. إن الاختراع يمثل نشاطا رئيسيا في العلوم الطبيعية، بينما عملية الإبداع تمثل نشاطا اقتصاديا بحتا.

◀ **التحسين:** هو إدخال تعديلات أو تغييرات على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وتميزا جودة.

◀ **الإبداع والابتكار:** يستخدم بعض الباحثين والمؤلفين لفظي الإبداع والابتكار كمترادفين للدلالة على معنى واحد ولكن هناك اختلاف بين المفهومين حيث برز جدل كبير، فالابتكار يتمثل في التوصل إلى حل جديد وخلاق لمشكلة ما، أو خلق وتقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل بغض النظر عن تطبيقها. في حين أن الإبداع يشير إلى العملية التي من خلالها يتم نقل الفكرة إلى التطبيق العملي ليؤدي ذلك إلى طرح سلع وخدمات، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.

### 1. مفهوم الإبداع:

إن تعدد مفاهيم الإبداع واختلاف وجهات النظر حول تحديد تعريفه وماهيته، أدى ذلك إلى تعدد وتنوع اهتمامات الباحثين التي ساهمت في هذا الاختلاف، حيث نجد العديد من التعريفات المقدمة للإبداع من طرف الخبراء والباحثين ومن جوانب مختلفة ومتعددة فمنهم من يتناوله على أساس العملية الإبداعية أو الطريقة التي يبدع بها، وهناك من يركز على الإنتاج الإبداعي، ومن يتحدث عن السمات الشخصية للمبدعين، ومن يتناول الإمكانيات الإبداعية.

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، يعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والمبدع هو المنشئ الذي لم يسبقه أحد، قال سبحانه وتعالى "بديع السماوات والأرض"<sup>218</sup> أي خالقها على غير مثال سابق. الإبداع في المعجم الوسيط من "أبدعه بدعا" أي أنشأه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيرا وشرا<sup>219</sup>. وقد

<sup>218</sup> سورة البقرة الآية 117.

<sup>219</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة — دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي — مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 — 2011، ص 73.

جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه"<sup>220</sup>.

أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه " القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة أو أثر فني أو أسلوب"<sup>221</sup>، ويعتبر قاموس **Oxford** الإبداع بأنه: " تقديم أفكار أو أساليب أو طرق جديدة".

وتعرفه الموسوعة الفلسفية العربية على أنه " إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب"<sup>222</sup>.

وطبقا لقاموس بنجوين السيكولوجي **The Pengu Dictionary Psychology** يعرف الإبداع على انه "عملية عقلية تؤدي الى حلول وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة"<sup>223</sup>.

يعرفه القاموس الكبير **ROBERT (1970)** بأنه "إدخال في شيء جديد قائم بحد ذاته شيئا جديدا غير معروف"<sup>224</sup>.

ويرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيو كلاسيكي النمساوي جوزيف شومبيتر والذي يعد المنظر الأول للإبداع، كما هو موضح في كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912، حيث قدم في هذا السياق نظرية الإبداع الحقيقية. ويعتقد **Schumpeter** أن الرأسمالية هي عملية ديناميكية تتكون من حركات طويلة، دورات

<sup>220</sup> د. بديسي فهيمة، أ.شيلي وسام، أ.رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليلة يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 3.

<sup>221</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2002، ص 20.

<sup>222</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان 2009-2010، ص 181.

<sup>223</sup> سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21.

<sup>224</sup> Andre-Jean Rigny, **Structure et Capacité d'Innovation**, édition Homme et Technique, France, 1973, p29.

النمو والأزمات تأتي وتذهب، هذا هو بالضبط الإبداع، التي تعرف بأنها عملية التدمير الخلاق un processus de destruction-créatrice الذي يشكل محرك هذه الديناميكية.

شومبيتر (1942) يقول بأن النمو الاقتصادي في نظام رأسمالي يحدث عن طريق التدمير الخلاق، فهي عملية أين يتم باستمرار تدمير القديم ومن ثم تحرير الموارد الجديدة<sup>225</sup>.

في أولى أعماله يرى **Schumpeter** الإبداع بأنه ثمرة عمل الوكيل الاقتصادي على وجه الخصوص: صاحب المشروع الفردي الذي يكسر التدفق الدائري في الاقتصاد من خلال المراهنة على الطلب المستقبلي على منتجات أو عمليات جديدة، على افتتاح سوق جديدة، على استخدام نوع جديد من موارد طبيعية أو تنظيم قطاع بأكمله للاقتصاد، ويعتبر شومبيتر أن الإبداعات مصممة في فترات الأزمات، قبل أن تغذي نفسها النمو<sup>226</sup>.

في عمله في وقت لاحق ركز شومبيتر على الشركات المتكبرة الكبيرة. وهي تحل محل رجال الأعمال الفرديين، والشركات المتكبرة الصغيرة لأن في نهاية المطاف لديهم الوسائل المالية لدعم الإبداع والابتكار. وهو ما يؤدي إلى تغيير تعريف الإبداع للخروج من هذا النهج الجديد<sup>227</sup>. ودائما حسب الباحث فإن الإبداع هو نتيجة أعمال وظيفة R&D التي أجريت في المخابر الكبيرة للبحوث الصناعية، مكونة من أفراد من ذوي المهارات العالية المتخصصة لإنجاز الأعمال والنشاطات التي هي مصدر الإبداع والابتكار.

وقد عرفه بأنه "تنفيذ تركيبة جديدة من الموارد الإنتاجية"، يتوافق مع عملية توليد وملكية مجموعة من الموارد العلمية، التقنية والمالية للشركة أو مجموعة من الشركات، تؤدي إلى إنتاج السلع الجديدة،

<sup>225</sup> Christian G. SANDSTROM, **A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business madels**, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Thecnology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010, p 01.

<sup>226</sup> Anne SANDER, **Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace**, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strasbourg1, France, 2005, p 19.

<sup>227</sup> Ibid, p 19.

واعتماد تكنولوجيايات وأساليب جديدة ومخططات تنظيم سوق العمل، وفتح أسواق جديدة<sup>228</sup>. وعرفه كذلك بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه"<sup>229</sup>، وقد حدد شومبيتر خمسة أشكال للإبداع وهي<sup>230</sup>:

◀ إنتاج منتجات جديدة.

◀ أساليب فنية جديدة للإنتاج.

◀ أسواق جديدة.

◀ مصادر جديدة للمواد الأولية.

◀ أشكال جديدة للتنظيم.

والإبداع مصطلح عام لا يعني فقط الإبداع التقني وإنما كذلك التقدم المعرفي والحوكمة، وهو محرك رئيسي للإنتاجية والتنافسية<sup>231</sup>، وللأداء والفعالية الاقتصادية. وهو إعادة استخدام المعرفة القائمة الموجودة مع المعرفة الجديدة ومن تم الاستفادة منها وتسويقها.

الإبداع = إعادة استخدام المعرفة القائمة + اختراع معارف جديدة<sup>232</sup>.

كما أنه لا يمكننا إلا أن نذكر أهم التعريفات المشهورة للإبداع:

– الإبداع استخدام معرفة جديدة من أجل تغيير العمليات التنظيمية أو خلق منتجات

وخدمات يمكن تسويقها<sup>233</sup>.

<sup>228</sup> Dimitri UZUNIDIS, *L'Innovation et l'économie contemporaine*, De Boeck, 1ère éd, Bruxelles, 2004, p 08.

<sup>229</sup> Jean Lachlan, *Le Financement des stratégies de l'innovation*, Economica Paris; 1993, p 10.

<sup>230</sup> Ibid, p 22

<sup>231</sup> Document de travail 9ème session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, *Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème : l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique*, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014, p 04.

<sup>232</sup> Leif Edvinsson et al, (2004), Innovation new unit of analysis in the Knowledge era, Journal of Intellectual capital, vol 5 Iss 1, p 45.

<sup>233</sup> Gregory G. Dress et al, *Strategic management*, Mc Graw Hill, USA, 2008, p 413.

- الإبداع هو العملية التي من خلالها يمكن صياغة أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ<sup>234</sup>، بمعنى تحويل الأفكار الجديدة إلى تطبيقات ملموسة.
- عرفه **Peter Drucker** بأنه تغيير في ناتج الموارد، وبتعبير آخر هو تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>235</sup>، ويرى **Drucker** في هذا المجال أنه في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية هو تامين وسائل الإنتاج، في حين في منظمة القرن الواحد والعشرين سواء كانت المنظمة تجارية أو غير ذلك فهو تامين عامل المعرفة فيها. ويعرفه كذلك بأنه التغيير الذي يخلق بعدا جديدا من الأداء<sup>236</sup>.
- يتم تعريف الإبداع بأنه إدخال منتجات جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ، عمليات فنية جديدة، وأساليب التنظيمية، وأساليب التسويق في الممارسات التجارية الداخلية أو في السوق المفتوحة. الاستثمار في R&D وعوامل أخرى غير ملموسة مثل الاستثمارات في مجال البرمجيات، التعليم العالي، وتدريب العمال والإطارات، هي المدخلات الرئيسية الدافعة لعمليات الإبداع والابتكار<sup>237</sup>.
- ويعرفه أيضا على أنه "البحث المستمر والمنظم بهدف تحقيق التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة، لإحداث أية تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطور اقتصاديا واجتماعيا"<sup>238</sup>.
- وفي تعريف آخر "وضع في السوق منتج جديد أو منتج يضم خصائص جديدة، وأيضا إدخال طريقة إنتاج جديدة أو تنظيم جديد في المؤسسة"<sup>239</sup>.
- والإبداع حسب **Romon&Walsh** "عملية تنظيمية مدروسة أدت إلى وضع في السوق أو في الشركة منتج جديد"<sup>240</sup>.

<sup>234</sup> John R. Schermerrhorn, David S. Chappell, Op. cit, p 332.

<sup>235</sup> د. مسعداوي يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/19/2013، ص3.

<sup>236</sup> Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, Dunod, 2007, p 43.

<sup>237</sup> Research & Development, **Innovation, and the Science and Engineering Workforce** (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA, p 03.

<sup>238</sup> ضيف الله نسيمية، الأساليب المعرفية المدعمة للإبداع في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر طلبة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة باتنة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/19/2013، ص5.

<sup>239</sup> Bertrand Bellon, **L'Innovation créatrice**, Economica, France, 2002, p 3.

- **جوان Gowan**: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل"<sup>241</sup>.
- ويعرفه **روشكا (Rosca)** بأنه "النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدية والأصالة والقيمة من أجل المجتمع"<sup>242</sup>.
- كما عرفه كل من **Martin & Bartal** "فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية، السلعة، الخدمة"<sup>243</sup>، فالأفكار الخاصة بالتحسين تعد إبداعا حتى وإن كان ينظر إليها من خارج المنظمة على أنها تقليد لأفكار أو خدمات موجودة في مكان آخر، ويوضح هذا التعريف بأن إبداع المنتج يكون إما بتقديم سلع أو خدمات جديدة أو تحسين السلع والخدمات الموجودة، وكذلك إبداع العملية الإنتاجية الذي يكون من خلال إيجاد أفضل الطرق سواء كان تصميم جديد أو بالتحسين.
- آرثر كوستلر (Arther Koestler) يعرفه على أنه "انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، ثم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود، فتكون النتيجة على شكل منتجات أو خدمات جديدة أو طرق جديدة ملائمة لاحتياجات العمل المتنامية، وتمكن الفرد من صدع مشاكل العمل الصعبة"<sup>244</sup>.

<sup>240</sup> Fernez-Walsh S., Romon F., Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006, p 21.

<sup>241</sup> د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 6.

<sup>242</sup> أهشام مكي، الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوربي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/2013، ص 3.

<sup>243</sup> أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص 10.

<sup>244</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 100.

- ويرى كل من **سشير ميرهورن** و **كارنيير** أن الإبداع هو القدرة على ابتكار منتج جديد أو خدمة جديدة ووضعها موضع الممارسة والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة<sup>245</sup>.
- **Meyers et Marquis** بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة<sup>246</sup>.
- وعرفه (**Zaltmanet**) على انه "أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه"<sup>247</sup>.
- تعريف **Hafel** "الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة"<sup>248</sup> حيث يقصد من هذا التعريف بأن الإبداع هو العمل على إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم.
- ومن الباحثين الذين يركزون في تحديد مفهوم الإبداع عن المبدع وما يتطلب ذلك من توافر سمات وخصائص معينة تساعده على الإبداع نجد **جيلفورد** حيث يعرفه بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب"<sup>249</sup>.
- وعرف **Torrance** وهو أحد الرواد الأوائل من الباحثين الذين أسهموا في الإبداع "الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنمؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين"<sup>250</sup>.

<sup>245</sup> أ. دروم أحمد، أ. هزري طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية — دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة — مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 17/18/04/2013، ص 9.

<sup>246</sup> د. زروقي إبراهيم، أ. بدري عبد المجيد، الإبداع التقني لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدة يومي 17/18/04/2013، ص 3.

<sup>247</sup> د. آيت زيان كمال، زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردن، أيام 15-16 مارس 2005، ص 6-7.

<sup>248</sup> محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 27.

<sup>249</sup> المرجع نفسه، ص 27.

<sup>250</sup> د. جمال خير الله، مرجع سابق، ص 6.

- روجرز عرفه بأنه "ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والخبرة"<sup>251</sup>.
- ماكينون " إن للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي".
- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.
- ويقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"<sup>252</sup>.
- أي تنظيم للأعمال والنشاطات الإبداعية، سواء كان ذلك تصنيع أو خدمة تقدم، يمكن أن ينظر إليه على أنه عملية التي تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والمهارات) إلى مخرجات (على سبيل المثال منتجات ملموسة أو غير ملموسة الخدمات)؛ فيما يتعلق بهذه العملية، يمكن للإبداع أن يكون أحد الخيارات التالية<sup>253</sup>:
1. نواتج أو مخرجات الإبداع، أي الإبداع في المنتجات والخدمات والتعبئة والتغليف والتسليم.
  2. مدخلات الإبداع، أي الإبداع في المواد المستخدمة، المصدر ووضع الإمدادات.
  3. عملية الإبداع، أي الإبداع في العمليات التكنولوجية والمهارات والتقنيات والنظم التنظيمية والإجراءات الإدارية التي تشارك في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

<sup>251</sup> أبو النصر مدحت محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 306.

<sup>252</sup> د. بديسي فهيمه، أ. شيلي وسام، أ. رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 3.

<sup>253</sup> Lee Zhuang, David Williamson, Mike Carter (1999), **Innovation or Liquidate- are all organizations convinced? A Two-phased study into the innovation process**, Management Decision, vol 37/1 (1999), p 57.

والإبداع غالباً ما يقوده ضغط من البيئة الخارجية، بما في ذلك العوامل مثل المنافسة، ورفع القيود، وندرة الموارد، والطلب من العملاء، والتي تترافق مع السلوك التكيفي الذي يغير المنظمة من أجل الحفاظ على أو تحسين أدائها<sup>254</sup>. والهدف من الإبداع هو تطوير حالة العمل المرفقة، وبالتالي ليس إيجاد فجوة في السوق في الحاضر، وإنما إيجادها في المستقبل<sup>255</sup>. وحسب (Blayse and Manley, 2000; Vakola and Rezgui, 2004)<sup>256</sup> فإن الإبداع يقوم بتوجيه أساليب الإنتاج والإبداع التنظيمي لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة.

وهناك نوع من الإبداع يسمى بالإبداع المتقطع وهو الإبداع الذي يخلق تحولاً متميزاً وهاماً جداً يتعلق بالاختصاص الأساسي للشركة أو الشبكة. يمكن إنشاء مثل هذا بتحويل التكنولوجيات الجديدة، ونماذج الأعمال التجارية أو إدخال تغييرات تنظيمية. التقطع التكنولوجي يمكن تعريفه بأنه "تكنولوجية تسفر عن تغيير كبير من خلال إنشاء تقنية بديلة للمنتجات أو العمليات في صناعة بعينها"<sup>257</sup>.

جانب آخر من الإبداعات الحديثة تنطوي على التعاون الخارجي، فضلاً عن الداخلي. سابقاً كانت معظم الشركات المعنية بالبحث والتطوير R&D تعتمد السرية الكبيرة حول عملياتها. أما اليوم ظهور ما يسمى "الإبداع المفتوح" نمط جديد من الإبداع تهدف الشركات من ورائه إلى تحقيق المنافع المتبادلة للجمع بين الموارد الإبداعية لما فيه المصلحة المشتركة<sup>258</sup>. وقد صاغ مصطلح "الإبداع المفتوح" Henry Chesbrough في عام 2003.

ومن خلال ما سبق ذكره من أهم التعريفات المقدمة وأكثرها شيوعاً لأهم الباحثين في الإبداع فإن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد يشار إليها بصيغة مختصرة (4P) والتي ترمز إلى: الشخص Person، العملية الإبداعية Process، الناتج الإبداعي Product، عملية الإقناع بأصالة الناتج Persuasion، والتي يمكن تضمينها كما جاء في تعريفه جروان: "الإبداع

<sup>254</sup> Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Innovation in food sector SMEs, Journal of small business and enterprise development vol 19 N 2/2012, p 02.

<sup>255</sup> Patrick Van der Duin Rob de Graaf, (2010), Innovation of the futur ? An External assessment of the future-oriented governance of the Duth innovation system, Foresight, Vol 12 Iss 5, p 29.

<sup>256</sup> Ian Stewart Peter Fenn, (2006), Strategy the Motivation of Innovation, Construction Innovation, Vol 6 Iss 3, p 174.

<sup>257</sup> Christian G. SANDSTROM, Op. cit, p 03.

<sup>258</sup> Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, Strategic Direction, Vol. 27 N 7/2011, p 13.

مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في ميادين الحياة الإنسانية<sup>259</sup>.

هذا وقد أجمع الاقتصاديون على تقديم تعريف موحد للإبداع على أنه "مرتبط بابتكار حدث، يحمل قيمة اقتصادية، وبمفردات أخرى يمكن فهمها بعملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها المجتمع، وتكون على شكل تحسينات (إضافات) تخص جميع السلع والخدمات وطرائق الإنتاج الموجودة، وبذلك تؤثر مباشرة في مستوى معيشتنا"<sup>260</sup>.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

وعن المزيح الإبداعي فيذكر **Ross Mooney** أن هناك أربع عناصر رئيسية يتكون

منها وهي:

- البيئة الإبداعية؛
- الشخص المبدع؛
- العملية الإبداعية؛
- المنتج الإبداعي.

**1. البيئة الإبداعية Innovation environnement:** ويقصد بالبيئة مجموعة الظروف

والقيود والمواقف الكلية المعقدة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة، ويمكن

أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة

<sup>259</sup> د.فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص 22.

<sup>260</sup> FLORENCE Durieux, **Management de l'innovation, une approche évolutionniste**, Vuibert, 2000, p05

القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنظمة.

## 2. الشخص المبدع **Innovation Person**: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين

عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي مجال الدافعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية والخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة مستويات الحدس والبديهة بالإضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية<sup>261</sup>.

## 3. العملية الإبداعية **Innovate Process**: وتتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل

المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج<sup>262</sup>.

## 4. المنتج الإبداعي **Innovate Product**: وتتضمن طرح المنتجات الجديدة أو من

خلال تطويرها وتحسينها أو في شكل خدمات، كما يمكن أن تكون في شكل أفكار تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وهو ما يترجم ويعبر عن قدراتها وإمكاناتها الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويعرفه **KOTLER**<sup>263</sup> بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة، والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق حتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر".

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته

<sup>261</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 185.

<sup>262</sup> د. المرجع نفسه، ص 185.

<sup>263</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص 254.

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نذكر منها:

- الطلاقة: وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة أو أفكار تطرأ على ذهنه دون تقييمها والتي يتم إخضاعها فيما بعد للتقييم والتحليل والغربة. بمعنى آخر القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>264</sup>، هذا وتقاس الطلاقة بأساليب مختلفة نذكر منها: تصنيف الأفكار وفق متطلبات معينة، سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد؛
- المرونة: ويقصد بها قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التقييد في حدود معينة تمكنه من التوصل إلى أفكار جديدة. وقد ميز جيلفورد بين نوعين من المرونة<sup>265</sup>:
  - أ. المرونة العفوية: توحى بمدى مرونة تفكير الفرد؛
  - ب. المرونة التكوينية: توحى بقدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة؛
- الأصالة: وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية<sup>266</sup>. وهذا لا يعني إهمال الأفكار المألوفة فقد تساعد الفرد على التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف؛
- التوسيع: يبرز هذا العامل قدرة الفرد على إضافة ذات قيمة على أسلوب أو فكرة قدمها غيره، تؤدي إلى اكتمال الفكرة بشكل أفضل أو تطبيقها واستخدامها بأكثر فائدة وفعالية؛
- القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد بوصفها عنصراً مهماً من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات، وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع الدراسة والمعالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدد<sup>267</sup>؛

<sup>264</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>265</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 19.

<sup>266</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>267</sup> المرجع نفسه، ص 78.

- القدرة على التحليل<sup>268</sup>: يمتاز الشخص المبدع على تحليل الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكن إعادة تنظيم الأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ويقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا؛
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته، والتكامل فيما بينها<sup>269</sup>؛
- الحدائة والقيمة: فالمنتج الإبداعي سواء كان تقنية، أسلوب، سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال وأن يأتي بالمنفعة الإضافية؛
- القدرة على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة<sup>270</sup>؛
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق اكتشافها؛
- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها، والإتيان بالجديد سواء كليا أو جزئيا، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها<sup>271</sup>؛
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو بمثابة وضع أشياء معروفة مسبقا في توليفة جديدة في نفس المجال أو في مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- ومن خلال ما ذكر من أهم الخصائص نستنتج بأن الإبداع أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة التحسين فإن صاحبه يكون الأول بما أدخله على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمات السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد.

<sup>268</sup> خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي التبسي تبسة، 2007 - 2008، ص 19.

<sup>269</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

<sup>270</sup> د. جمال خير الله، مرجع سابق، ص 19.

<sup>271</sup> د. بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008، ص 49.

والإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمطا من أنماطه الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف سوق جديد، وفي هذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ويرى الباحثان **Mc Daniel&Bruce** أن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيات الحديثة يساعد المنظمات في تحقيق أربعة أغراض أساسية هي<sup>272</sup>:

- 1- زيادة الربحية من خلال تقليل كلفة الإنتاج؛
- 2- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتخفيض الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛
- 3- تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال؛
- 4- تقليل تكاليف التخزين.

إن الاهتمام بالإبداع وبأهميته الجلية في ظل التحديات الراهنة التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية وثورة المعلومات والتكنولوجيا والمنافسة الشرسة والتغيرات المتسارعة لخارطة الأسواق في ظل المتغيرات المعقدة، فهذه الظروف جعلت من الإبداع عنصرا أساسيا مهما في نشاط منظمات الأعمال وأحد العوامل المهمة المساهمة في الازدهار الاقتصادي، وجعلها تتسابق لإيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تحسين وتعزيز تنافسيتها وتطوير وخلق حلول وأفكار وأساليب تمكنها من الاستمرار والنمو، فازداد الاهتمام بالموارد البشري المبدع القادر على الإبداع، الابتكار والاكتشاف كعنصر فعال ومهم، وقامت المنظمات باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وأصبحت تحصد العديد والمزيد من براءات الاختراع.

وقد أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتقدمة أنه من 60 - 80% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي وأن 20% يعود إلى تراكم رأس المال<sup>273</sup>.

<sup>272</sup> المرجع نفسه، ص 49.

<sup>273</sup> محمد علي حوات، العرب والعولمة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، ص 54.

وتستمر الحاجة إلى الإبداع مع تنامي التنافس العالمي وازدياد الحاجات، فمنظمات الأعمال التي تقوم باستثمارات تعمل على تحسين جودة المنتجات والتي تعزز وتدعم عمليات التصميم وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية دائما ما تنجح في زيادة حصتها السوقية ونموها. ومع ذلك فإن عمليات البحث والتطوير التي تستخدم لتحقيق الإبداع يجب تقييمها بصورة دورية لقياس مدى كفاءتها وفعاليتها من أجل ضمان استمرار الإبداعات الإنتاجية. ويمكن إبراز أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال كونه يمثل:

- مصدر للتميز التنافسي، ولأسواق ومنافذ جديدة ووسيلة لتخفيض التكاليف<sup>274</sup>؛
- مصدر لقيمة وكفاءة وقدرة تنافسية بالنسبة لمنتج ولنشاط وللخدمة المقدمة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستغلال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء<sup>275</sup>؛
- مسايرة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، وذلك لتحسين وتطوير منتجاتها أو طرح أخرى جديدة للمحافظة على مركزها التنافسي ونموها؛
- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، كما يعمل على تشجيع المشاركة وطرح الأفكار وحرية المبادرات ما يؤدي إلى ظهور العمليات الإبداعية،
- زيادة الحصة السوقية: يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تدعم بها مركزها التنافسي، وذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها وتخفيض التكاليف مما ينعكس على انخفاض الأسعار، كما يعمل على زيادة القدرات التنافسية من خلال سرعة تقديمها

<sup>274</sup> Brice Auckenthaler et autres, Réinventer l'innovation – Rompre avec les Idées Reçues et Ressusciter l'envie, édition LIAISONS, Paris, 1997, p 11,

<sup>275</sup> د. ناصر مراد، مرجع سابق، ص 12.

للمنتجات الجديدة والاستجابة لرغبات وحاجات المستهلكين مما ينعكس بالإيجاب على زيادة مبيعاتها وتعظيم أرباحها وتحسين صورتها وبالتالي تعزيز حصتها السوقية ودخول أسواق جديدة؛

- عامل تحفيز بالنسبة للمؤسسة كما هو عامل محرك ومثير للأسواق، بما أنه مصدر لحركية ونشاط كبير للقطاع الذي تنشط فيه<sup>276</sup>؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة، كما يسمح بتجديد تشكيلة منتجاتها؛
- يعتبر كعامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات، جذب الاستثمارات، ويعتبر حافز أساسي في خلق مناصب عمل ودعم القدرة التنافسية والحفاظ على مركزها السوقية ودخول أسواق ومنافذ جديدة ومن ثم تحقيق الريادة<sup>277</sup>؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي؛
- يزيد من جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات على مستوى منظمات الأعمال؛
- تعظيم الربحية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتدعيم الفرص لزيادة حجم الحصة السوقية؛
- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية، لتلبية حاجيات الزبائن الدائمين والمحتملين<sup>278</sup>؛
- يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها، ولا تقتصر أهميته على مستوى الإنتاج بل تتعداه إلى مجالات أخرى كالتسويق؛ ويعمل كذلك على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية<sup>279</sup>؛

<sup>276</sup> فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005 - 2006، ص 38.

<sup>277</sup> د. فريد كورتل، د. لبحيري نصيرة، الإبداع والريادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/19/2013، ص 7.

<sup>278</sup> د. ناصر مراد، مرجع سابق، ص 7.

<sup>279</sup> د. شريف غياط، أ. محمد بوقموم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2009، ص 57.

- يساعد على تخفيض الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت<sup>280</sup>.

## 2. مراحل العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها حتى تكتمل وتظهر بصورة متكاملة، وحتى يكون الإبداع قائما لا بد أن يترجم إلى واقع تطبيقي عملي للاستفادة منه، وقد اختلف الباحثين في تقديم نموذج موحد لهذه المراحل، حتى أن هناك من انتقد فكرة تبلور المراحل، وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل الإبداع إلى:

أ. **مرحلة الإعداد:** لا يمكن لأي عمل إبداعي أن يتم دون التحضير المسبق له وإعداده بطريقة علمية، فالتعرف على المشكلات والتحديات والفرص أمر حتمي لتحقيق النجاح، لذا وجب المراقبة الدقيقة والدائمة للبيئة الداخلية والخارجية. بمعنى القيام بعملية المسح البيئي لملاحظة واكتشاف والبحث عن مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والمشكلات والتنبؤ لها. وتشمل هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة أو الموضوع المراد إنتاجه كعمل إبداعي عن المنافسين، العملاء، الزبائن، السوق...، حيث يتم تجميع البيانات والمعلومات، تحليلها وتصنيفها وتنظيمها والتي يتم على إثرها صياغة استنتاجات أولية عامة وشاملة، ومن ثم فحصها وتمحيصها وتنقيتها واستبعاد ما هو غير مناسب<sup>281</sup>. ويتطلب ذلك المرور عبر عدة خطوات تتمثل في: أولاً التعرف على المشكلة أي إدراك ما لا يدركه الآخرون ورؤية ما لا يراه الآخرون<sup>282</sup>، فلا بد على المنظمة أن تتعرف على المشكلة أو الفرصة حتى تتمكن من التعامل معها وذلك عن طريق المعلومات المجمعة أثناء تحليل البيئة، ثانياً تحديد المشكلة والتي تتضمن وضع أهداف عملية لحل المشكلة، فهناك العديد من الأسئلة وجب لها إجابة مثل<sup>283</sup>: ماذا حدث؟ وماذا سيحدث؟ ما الجوانب التي أثرت أو ستؤثر

<sup>280</sup> بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2009، ص 33.

<sup>281</sup> سعيد حسين العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص 234.

<sup>282</sup> أ.سعاد عبود، أ.رييحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 17/18/04/2013، ص 9.

<sup>283</sup> د.بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 211.

عليها المشكلة؟ كيف حدثت المشكلة أو لماذا ستحدث؟ ما الذي يمكن القيام به لتكون أكثر نجاحاً؟ فهذه الأسئلة تؤدي بالفرد إلى الغوص في المشكلة واكتشافها، أو تحديد والتعرف على الفرص المتاحة؛

**ب. مرحلة الاحتضان:** يتم في هذه المرحلة تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، بمعنى تتم عملية تفاعل بين الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة طرح أو توليد البدائل أو الحلول الممكنة لمشكلة البحث؛

**ت. مرحلة تبلور الفكرة ودراسة المشكلة:** في هذه المرحلة يحاول الباحث أو المبدع بلورة الأفكار والحلول، وذلك بتوليد مجموعة من البدائل وطرح أخرى إضافية مكتملة لها، فيتم من خلالها وتبعاً لقدرات المبدع من صياغة وتحديد البدائل المفيدة التي تتماشى وأهداف البحث، والتي تساعد وتعاضم فرص حل المشكلة، ويتم على إثرها وبعد الدراسة والتقييم المنهجي المنظم لمختلف البدائل والفرضيات المطروحة في إطار أسلوب علمي منهجي، وكذا الاستعانة بالقدرات الشخصية والإبداعية للباحث، وتحديد النتائج المحتملة لكل بديل متاح، يتم الاختيار من البدائل الممكنة؛

**ث. مرحلة البروغ والإشراق:** تتجسد في المرحلة البروز المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، حيث تتجسد فيها الخصائص الإبداعية الذاتية، وظهور الإبداع في شكله النهائي القابل للاستخدام<sup>284</sup>؛

**ج. مرحلة التقييم:** يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية في مرحلة التحضير والإعداد، ويتم خلال هذه المرحلة التقييم والتحليل الكلي للنتائج المتوصل إليها لملاحظة ومعرفة والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية؛

**ح. مرحلة الاستعمال والانتشار:** وتمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم استعماله وانتشار الفكرة والنتائج المحققة من العملية. وغالبا ما تكون المدة الأولى من

<sup>284</sup> أ. محمد قريشي، أ.سارة مرزوق، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA): دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة يومي 2013/04/18/17، ص20.

تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل<sup>285</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن مراحل العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل السابقة الذكر بالتتابع والتسلسل الجامد أو بطريقة منتظمة، ولكنها تتفاعل وتتداخل فيما بينها، وقد تبرز بعض المظاهر التي تفرق بين مرحلة وأخرى خاصة عندما تواجه المبدع عوائق وعقبات من مرحلة إلى أخرى جديدة، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

وحسب **A, J, Dubrin** فإن العملية الإبداعية تتكون من المراحل التالية<sup>286</sup>:

1. إيجاد المشكلة؛

2. الانغمار؛

3. الحضانة؛

4. التبصر.

هذا وعرض الباحث موريس شتاين **Stien**<sup>287</sup> مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:

1. وضع الفرضيات؛

2. فحص الفرضيات؛

3. عرض النتائج.

ومن المحاولات أيضا نجد تقسيم هاريس (**HARRIS**) الذي يتكون من 6 مراحل<sup>288</sup>:

1. وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛

2. جمع المعلومات؛

<sup>285</sup> بديسي فهيمة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>286</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 38.

<sup>287</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية — دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً — مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2011 – 2012، ص 54.

<sup>288</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 44 – 45.

3. التفكير في المشكلة؛

4. تصور الحلول؛

5. تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبيا؛

6. تنفيذ الأفكار.

المبحث الثاني: نظريات الإبداع ومستوياته

المطلب الأول: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع وفقا لاختلاف الاتجاهات والمدارس، وأن أغلب الدراسات والبحوث في مجال الإبداع كانت في تخصصات علم النفس التي احتلت الحيز الأكبر، والقليل فقط من تناول تأثيره على الهياكل والمستويات التنظيمية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النظريات تفسر كل واحدة منها جانبا واحدا للإبداع، وهو ما من شأنه الاستفادة منها جميعها (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض<sup>289</sup>. فبالرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أن هناك علوما أخرى ساهمت هي كذلك في دراسته من جانب أو آخر.

هذا وقدم عدد من الباحثين وعلماء الإدارة أفكارا أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم تناولت معالجات ودراسات مختلفة حول الإبداع، ومن أهم هذه النظريات التي عالجت الإبداع في مجال الإدارة مايلي:

◀ نظرية ووترمان وبيترز(البحث عن التفوق) (B, Waterman&T, Peters):

<sup>289</sup> رعد حسن الصرف، إدارة الإبداع والابتكار — المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة — دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2000، ص 47.

في كتابهما البحث عن التفوق، يخلص كل من ووترمان وبيترز بعد دراسة تحليلية لنحو 40 منظمة أمريكية متفوقة، إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في<sup>290</sup>:

- ❖ الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل والاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- ❖ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- ❖ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ❖ تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم.
- ❖ تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها.
- ❖ خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة.
- ❖ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لها فيها خبرة.
- ❖ العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية وذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

➤ نظرية كليفورث وكافيني (الأداء الفائق) D, Clifford & R, Cavanagh :

<sup>290</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 32 — 34.

توصل كلا من كليفوردي وكافيني في دراستهما حول الأداء الظاهر (الناجح) إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية تتمثل في<sup>291</sup>:

- ❖ وضع وتطوير رسالة **Mission** محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- ❖ من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- ❖ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- ❖ تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
- ❖ تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلعة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- ❖ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ومن خلال تحليل النظريتين التي توصل إليها ووترمان & بيترز، كليفوردي & كافيني، يظهر بوضوح أن كلتا النظريتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ، وهذا التماثل يدعم نتائج الباحثين وهو ما يؤكد على أهمية المبادئ والمفاهيم والتي يظل الهدف الأساسي هو وضعها موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرق ووسائل عمل.

### ➤ نظرية إدوارد دي بونو<sup>292</sup> Edward de Bono:

يعد اسم **دي بونو** اسماً مشهوراً في عالم الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة **IBM** وهيوز للسلاح، وغيرها من الأسماء المشهورة في عالم الأعمال، وركزت نظريته على التفكير الإبداعي. وأصدر **دي بونو** عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، قبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوبه في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم " القبعات

<sup>291</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 34.

<sup>292</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 35-38.

الست" والتي حازت على الإعجاب والاقتناع والتطبيق في الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد أن استخف بها في البداية، فقد ذاعت هذه النظرية في العالم لدرجة إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدر بنحو 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم. ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث تفيد هذه القبعات في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير. وقسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملايسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
  2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
  3. **القبعة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، إذ أنها قبعة أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
  4. **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، بمعنى ضبط عملية التفكير.
  5. **القبعة الصفراء:** مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، فهي قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.
  6. **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع المراد معالجته، فهي قبعة التفكير السلبي.
- فقد لاقى هذا الأسلوب قبولا واسعا نظرا لسهولة تطبيقه وهو أسلوب عملي يجبر المشاركين على التفكير، ومن مميزات هذه الطريقة مايلي:

❖ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.

- ❖ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- ❖ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون حرج.
- ❖ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، حيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت ويلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة جميع المشكلات في وقت واحد.
- ❖ توفر أسلوباً للانتقال من نمط في التفكير إلى آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- ❖ تستعمل أنماط تفكير مختلفة (كل القبعات) دون الانصياع إلى نمط تفكير واحد.
- ❖ توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن.
- ❖ تتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، فهي تسمح للجميع بالتعاون على كشف الابتكار.
- ❖ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.
- ❖ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، فعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة كما أنه لا يتخذ القرار.

### ➤ نظرية مارش وسامبون (March & Simon: 1958)<sup>293</sup>:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، وعملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، بدائل، إبداع. حيث تعزى الفجوة الأدائية حسب مارش وسامبون إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية، إضافة إلى عوامل داخلية.

### ➤ نظرية بيرنز & ستولكر (Burns & Stalker; 1960)<sup>294</sup>:

تؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم العضوي الحيوي

<sup>293</sup> الصرارية أكنم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، مج 18، عدد 4، 2003، ص 197.

<sup>294</sup> زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط 1، 2006، ص 38.

الذي يلاءم البيئة سريعة التغير حيث يقوم هذا الأخير على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ويسهل عملية جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها.

### ➤ نظرية ولسون (Wilson ;1966)<sup>295</sup>:

بين ولسون عملية الإبداع عبر ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرا في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه. ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، افترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، تنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهام المختلفة زادت المهام غير الروتينية مما يسهل على إدراك الإبداع بصورة جماعية، كما أن التحفيز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

### ➤ نظرية هارفي & ميل (Harvey & Mill ; 1970)<sup>296</sup>:

لقد استفادا مما قدمه كل من "مارش وسليمن"، "بيرنز وستولكر"، حيث انصب تركيز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية — الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفت هذه النظرية أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة المشكلات تم التصدي لها مسبقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولت النظرية العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات فإن الأمر يتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

### ➤ نظرية هيج & إيكين (Hage & Aiken ; 1970)<sup>297</sup>:

295 سليم بطرس جلددة، مرجع سابق، ص 39.

296 المرجع نفسه، ص 39 — 40.

297 سليم بطرس جلددة، مرجع سابق، ص 40.

تعد من أكثر النظريات شمولية، فقد تناولت المراحل المختلفة للإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. وحددت مراحل الإبداع كما يلي:

❖ **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

❖ **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛

❖ **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه؛

❖ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة ومعقدة جدا منها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

- الكفاءة والرضا عن العمل.

➤ **نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman & Others ; 1973)<sup>298</sup>:**

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيج وإيكن، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي: مرحلة البدء (وتشمل: مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار)، مرحلة التطبيق (وتتكون من: تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل).

**المطلب الثاني: مستويات الإبداع**

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع، هي:

<sup>298</sup> المرجع نفسه، ص 41.

أ. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يتمتعون بقدرات وسمات إبداعية، حيث يمتلكون دافعية إبداعية لتطوير العمل وتنميته وذلك من خلال خصائص فطرية يتصفون بها كالموهبة والذكاء أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات، هذا وأشارت العديد من الدراسات ونشرت الكثير من المقالات والأبحاث التي تتناول الصفات والخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد المبدع دون سواه، ومن بينها<sup>299</sup>:

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛
  - التعليم: فالمنطق كثيرا ما يعيق الإبداع، خاصة إذا كان يحمل تغييرا للواقع؛
  - الذكاء: فالإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
  - الشخصية: فقد كتب الكثير من الباحثين والكتاب عن الإبداع على مستوى الفرد سعيا لتحديد السمات الشخصية التي تميز الفرد المبدع عن غيره، فهو محب لروح المخاطرة، التزعة إلى الاستقلالية، عالي الدافعية، المثابرة والتضحية، منفتح على الآراء الجديدة...؛
  - العادات الاجتماعية: فهو ليس منظوي على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.
  - الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء المشروعات من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب امتلاكه الثقة بالنفس وقدراته وثقته بها<sup>300</sup>؛
  - الرؤيا المستقبلية: من خلال التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاعلية وإمكانية تحقيق مركز متميز؛
- ويشير الكاتب روبي<sup>301</sup> Robey إلى السمات التالية التي تميز الفرد المبدع:

- الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة؛

<sup>299</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 46.

<sup>300</sup> فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2006، ص 47.

<sup>301</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 47.

- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- الأصالة: أي التحرر من التزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير؛
- الشفافية والموضوعية في حل المشكلات، بالإضافة إلى وضوح الرؤية.
- ب. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (لجنة، قسم، إدارة،...)، وذلك بالاعتماد على خاصية التداؤب، وتبادل الآراء والخبرات والكفاءات وتحويلها إلى إبداعات، بالإضافة إلى التدريب والتكوين، ويتطلب ذلك تطوير وتنمية جماعات العمل المبدعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع بالعوامل التالية<sup>302</sup>:
- ❖ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- ❖ المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الإبداع الناجح،
- ❖ الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل؛
- ❖ دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفر الدعم اللازم لعملية التغيير، والذي يمكن أن يكون من طرف أعضاء الجماعة؛
- ❖ جنس الجماعة وتنوعها: فالجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس، وكذلك تنوعها ينتج حلولاً أفضل، فالحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- ❖ تماسك الجماعة وانسجامها: فالجماعة المنسجمة والمتماسكة أكثر نشاطاً وحماساً للعمل وميلاً للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً وانسجاماً.
- ت. الإبداع على مستوى المنظمة: لم يعد الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها وأحجامها مجرد فعل كمالي، بل بات أمراً حتمياً وضرورياً إن أرادت البقاء والنمو،

<sup>302</sup> المرجع نفسه، ص 48.

وجعل الإبداع أسلوب عملها ممارستها اليومية. فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون نموذجيا للمنظمات الأخرى، ويحمل الإبداع اسمها وينسب إليها ويسجل باسمها على المستوى الدوائر المعنية بذلك. واقتراح الكاتب **هارولد لافيت Harold Leavitt** مجموعة من الشروط الأساسية لتحقيق ذلك<sup>303</sup>:

❖ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذوي تفكير عميق، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، لذا يجب على المنظمات أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

❖ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛

❖ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في اكتشاف المشكلات؛

❖ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات وبنائها من العدم والعمل على حلها، ويمكن ذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمنظمة سواء تعلق بالهيكل التنظيمي أو بالعمليات وأساليب العمل أو غيرها.

وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمات، أن المنظمات المبدعة تتميز بالخصائص التالية:

❖ الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة؛

❖ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين،

❖ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين والعملية الإبداعية ككل داخل المنظمة؛

❖ مشاركة الأفراد من خلال تقديم المقترحات وبدائل للعمل؛

❖ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها؛

❖ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛

❖ الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المبادرة والإبداع.

<sup>303</sup> سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص 50.

كما قدم كل من كالفيت تايلور **Taylor** وألتشر **Altshuller** تصنيفين أساسيين لمستويات الإبداع:

- أ. **تصنيف تايلور**: صنف تايلور الإبداع في خمسة مستويات وهي<sup>304</sup>:
- **الإبداع التعبيري**: يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال عن هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.
  - **الإبداع المنتج أو التقني**: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.
  - **الإبداع الابتكاري**: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي يشترط أن يكون العمل بها غير مسبوق ونافع، مثل ابتكار منتجات جديدة.
  - **الإبداع التجديدي**: ويمثل هذا المستوى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، كذلك التي قدمها **Drucker** في علم الإدارة، أو ما قدمه **Porter** في أساليب التسويق، أو ما أسهم به **Flamholz** في المحاسبة عن الأصول البشرية الذكية.
  - **الإبداع التخيلي**: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، ويترتب عليه بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمومي للمنظمة، أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.
- ب. **تصنيف ألتشر**: قدم المهندس ألتشر صاحب نظرية "الحل الابتكاري للمشكلات" والتي أطلق عليها اسم **TRIZ** نسبة للأحرف الأولى من الاسم الروسي للنظرية تصنيفه يتكون من خمسة مستويات، واستند التصنيف على مستوى الحلول الابتكارية لمشكلات حازت

<sup>304</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 187.

على براءات اختراع يزيد عددها عن مليون ونصف مليون براءة على مستوى العالم، وهي<sup>305</sup>:

- **المستوى الأول:** حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تعود إليه المشكلة؛
  - **المستوى الثاني:** تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى؛
  - **المستوى الثالث:** تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة ويتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات؛
  - **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام؛
  - **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.
- وبالانتقال من مستوى لآخر بطريقة تصاعديّة، يتطلب الحل معرفة أوسع والنظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، هذا ولخص ألتشر نتائج بحثه كما هو مبين في الجدول (7)، وأوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلوا اختراعاتهم كانت قد حلت في مكان من في السابق.

الجدول (7) يبين تصنيف ألتشر لمستويات الإبداع.

المستوى	درجة الإبداع	النسبة المئوية للحلول المبتكرة	مصدر المعرفة المطلوبة	العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الاعتبار
الأول	الحل الظاهر	32%	معرفة شخصية	10
الثاني	تحسين طفيف	45%	معرفة ضمن المنظمة	100

<sup>305</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 67.

1000	معرفة ضمن مجال الصناعة	18%	تحسين جوهري	الثالث
100.000	معرفة خارج مجال الصناعة	4%	مفهوم جديد	الرابع
1.000.000	جميع ما هو معروف	1%	اكتشاف	الخامس

المصدر: د. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبيه، مرجع سابق ذكره، ص 67.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة تخص أنواع الإبداع، وذلك حسب خصائصه، طبيعته أو مجالاته، وهناك العديد من الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين للإبداع على مستوى المنظمات وهما:

#### أ. الإبداع التنظيمي:

وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، فهو يخص إدماج وإحداث إجراءات وطرق جديدة في التسيير ويعتبر هذا النوع من الإبداع بأنه غير مادي يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر نجاعة وفعالية من أجل الرفع من أداء المنظمة<sup>306</sup>. ويعرفه البعض بأنه "الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها"<sup>307</sup>. وهذا النوع من الإبداع يقصد به إحداث التغيير في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، بمعنى آخر تقديم شيء جديد في الفكر الإداري أو التقنيات والأساليب أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تعطي قيمة مضافة، فالإبداع يستلزم تسويقاً للأفكار الجديدة. وقد أشار بيتر دراكر **Drucker** إلى أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة والالتزام والمواصلة. فالكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة هي القادرة على استكشاف الأفكار الجديدة، حيث تعمل على تحويل هذه الأفكار إلى إبداعات مربحة للمنظمة من خلال استحداث هياكل جديدة أو

<sup>306</sup> Oukil Mohamed Said , **Recherche et Développement, aspects théoriques et pratique**, CERIST, Alger, p : 05

<sup>307</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2008، ص 42.

تطوير الهياكل التنظيمية القائمة وتعديل منظومة القيم في الثقافة السائدة فيها. ويؤكد كل من ميلر وشمسي<sup>308</sup> Miller & Shamsi أن الإدارة الإبداعية في منظمات الأعمال لا بد أن تسعى إلى خلق وتطوير منظومة من القيم تضم مجموعتين من العناصر أولهما الموارد المعرفية المتمثلة في رأس المال المعرفي والتركيز على الجودة والإنتاج المستمر، وثانيهما استثمار الطاقات وتوظيف التكنولوجيا أحسن توظيف بغية مواكبة متطلبات التغيرات السريعة. ولكي تحقق المنظمة استراتيجيتها الإبداعية عليها الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية المؤهلة والاستثمار فيها من خلال تدريبها وتعليمها وتأهيلها بما يعطيها القدرة على المرونة والتكيف مع المواقف المختلفة ويخلق لها شعورا بالتمكن على حل المشكلات واتخاذ القرارات. وتبعا لأهمية ذلك فقد وضع العديد من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الأفكار والآراء في مجال الإبداع تعد مبادئ أساسية للإدارة الإبداعية يمكن أن تساهم في تدعيم القدرات الإبداعية نذكر منها<sup>309</sup>:

1. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد الحقيقية المتاحة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية المتمثلة في المهارات والمعارف المنتجة للقدرات الإبداعية؛
2. تخويل هذه القدرات إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في المستويات المختلفة والفرص البيئية المتنوعة؛
3. التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي والذاكرة التنظيمية، وهنا لا بد من التمييز من تعلم "كيف" الذي يركز على تحسين ونقل المهارات، وتعلم "ماذا" الذي يهدف إلى فهم العوامل السببية والروابط المتعلقة لتطبيق المعرفة في سياقات جديدة؛

<sup>308</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 43.

<sup>309</sup> المرجع نفسه، ص 44.

4. التجديد المستمر لتنمية الفرد من حيث الأفكار والطموحات وهذا لا يمكن أن يتم إلا إذا

شعر الفرد بأنه جزء مهم من المنظمة، هذا الشعور يدفعه إلى تفجير طاقاته الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة.

وحتى تؤسس المنظمة الإبداع وتضمن تدفق الإبداع التنظيمي الذي تحتاجه، هناك شروط يجب توفرها من أهمها<sup>310</sup>:

- أنظمة عمل وأجور وحوافز تحفز الإبداع وتثمنه فتعطيه قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر، أي تعطي الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو الأكثر التزاما بمتطلبات السلطة؛
- خلق ثقافة منتظمة تقييم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وتشجيع سلوك وعلاقات اجتماعية تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة؛
- اختيار أفراد يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية، هذا يتطلب معرفة بخصائص المبدعين، والأفراد الذين تمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم؛
- استحداث وحدات إدارية واجبها الخلق والإبداع والابتكار، وتعتبر وحدات البحث والتطوير والحلقات النوعية نماذج لوحدات تنظيمية مهمتها هي الإبداع. ولا يوجد حاليا منظمة أو شركة عالمية بدون دوائر بحث وتطوير مهمتها هي إنتاج الإبداع التنظيمي، أما الحلقات النوعية فهي صيغة تعتمد عليها الشركات اليابانية حيث كل فرد يعمل في دائرة ويكون عضو في حلقة نوعية تضم الحلقة بحدود 9 - 11 عضو من دوائر مختلفة يجتمعون بانتظام ويبحثون قضايا تطويرية تتعلق بعملهم، يناقشونها ويطرحون مقترحات لعلاجها ثم يرفعونها إلى الإدارة العليا التي تأخذ بها.
- توفير أدوات علمية تساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر أساليب العصف الذهني وحلقات دلفي نماذج شائعة الاستخدام لتنمية الدماغ، فالعصف الذهني هو وسيلة مساعدة لجعل الإنسان ينطلق بتفكيره خارج القوالب التي اعتادها لينتبه لجوانب اعتاد إهمالها، في حين جماعات دلفي تكونها المنظمة من مختصين في موضوع مهم ومعقد ليضع كل

<sup>310</sup> د. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر عمان، ط4، 2008، ص ص 396 - 398.

منهم تنبؤاته عن الموضوع ويقارنها مع تنبؤات الآخرين لمساعدتهم على التوصل إلى أفضل تصور ممكن.

الشكل (19): يبين ملامح النظام الإداري الإبداعي.



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 45.

## ب. الإبداع التكنولوجي:

أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter<sup>311</sup> سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي أكسفورد ( OED : L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن "الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف". وعرفه المفكر J.MORIN على أنه " وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في ظروف جديدة، وترجم بنتيجة صناعية"<sup>312</sup>.

يعرف كل من Mellissa. S&François.T الإبداع التكنولوجي بأنه الإطلاق الفعلي لأسلوب جديد أو مادة جديدة من أجل تلبية رغبات الزبائن وتحقيق أهداف تجارية<sup>313</sup>.

الإبداع التكنولوجي يتعلق بالمنتجات والعمليات الجديدة من الناحية التكنولوجية والتحسينات التكنولوجية الكبيرة في المنتجات والعمليات التي تم إجراؤها<sup>314</sup>.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)<sup>315</sup> بأنه " مجموعة من الإجراءات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية، بما في ذلك الاستثمار في المعارف الجديدة، التي تعمل أو تهدف إلى تحقيق وإنجاز منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو محسنة". فالإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب).

<sup>311</sup> دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005، ص 35.

<sup>312</sup> أنصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد بجامعة حسبية بن بوعلوي الشلف يومي 10-11 نوفمبر 2010، ص 6.

<sup>313</sup> Mellissa SCHILLING&François THERIN, *Gestion de l'innovation technologique*, Maxima, Paris, 2006, p 11.

<sup>314</sup> Grégory CLIQUET, Op. cit, p 14.

<sup>315</sup> Laurent MULLER, *Innovation et efficacité de protection des technologies des entreprises d'ingénierie Métallurgique*, De Bock/Innovations: 2007/1 no25, p 156.

ويعرف الإبداع التكنولوجي على أنه: " تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تُخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"<sup>316</sup>.

**1. أنواع الإبداع التكنولوجي:** يمكن تقسيمه وفقا لعاملين وهما: طبيعة الإبداع التكنولوجي حيث نجد الإبداع التكنولوجي للمنتوج والإبداع التكنولوجي لأسلوب الإنتاج، والعامل الثاني هو درجة الإبداع التكنولوجي والذي يقسم إلى إبداع جزئي أو تدريجي وإبداع جذري أو نافذ.

### 1.1. طبيعة الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين وهما:

- **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** ويقصد به إحداث تغيير في مواصفاته أو خصائصه وذلك لإشباع حاجيات وتلبية رغبات بشكل أفضل.

ويهدف إلى عرض منتجات في السوق تتميز بالتجديد مقارنة مع المنتجات المعروضة في السوق، ويمكن أن يكون الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتوج أو في شروط استعماله<sup>317</sup>.

والإبداع التكنولوجي للمنتج يتعلق بثلاثة جوانب هي<sup>318</sup>:

- إبداع التركيبة الوظيفية للمنتوج كاختراع تركيبة جديدة للمنتوج أو تغيير جذري فيها.

- إبداع التركيبة التكنولوجية للمنتوج ويخص الخصائص التقنية للمنتوج.

- إبداع العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتوج وتخص الشكل المقدم فيه المنتوج.

- **الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج:** ويعرف بأنه "كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الإنتاج"<sup>319</sup>. ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب

<sup>316</sup> محمد سعيد أو كيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 33.

<sup>317</sup> Jean Claude TARONDEAU : **Recherche et Développement**, Vuibert, Paris, 1994, p 37.

<sup>318</sup> أحمد بن قطاف، أهمية حاضرات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007، ص 29.

<sup>319</sup> أحمد بن قطاف، مرجع سابق، ص 29.

الفني الإنتاج مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية وكمية المخرجات وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة<sup>320</sup>.

ويقصد به من خلال هذين التعريفين معالجة أساليب الإنتاج للمنتوج بهدف تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية مما يترتب عنه نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة للوحدة المنتجة.

### 1.1 درجة الإبداع التكنولوجي: يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع:

**1.2.1 الإبداع التكنولوجي الجزئي:** ويعرف على أنه " القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة"<sup>321</sup>.

ويقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة<sup>322</sup>.

ويتميز هذا النوع باستمراره كونه يتم تدريجيا، وهذا النوع لا يتطلب مجهودات كبيرة أو تكاليف كبيرة وقد يؤدي تراكمه وتحسيناته المستمرة والدائمة إلى إحداث تغيير جذري في المنتج أو أساليب الإنتاج.

### 2.2.1 الإبداع التكنولوجي الجذري:

ويقصد به " إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعمقة"<sup>323</sup>.

ويعرفه كل من T. LOILIER & A. TELLIER بأنه: " استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل"<sup>324</sup>.

ومن هذه التعاريف فان هذا النوع من الإبداع يحدث تغييرا جذريا جوهريا على المنتجات وأساليب الإنتاج وهو يتطلب مجهودات كبيرة وتكاليف كبيرة ومعارف علمية معمقة وجديدة يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية وموقعا قويا في السوق.

<sup>320</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 34.

<sup>321</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 167.

<sup>322</sup> Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, **Le management stratégique de l'innovation**, Edition DALLOZ, 1993, p 10.

<sup>323</sup> Ibid , p 12.

<sup>324</sup> نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002، ص 231-232.

## 2. مصادر الإبداع التكنولوجي:

تعتمد المؤسسة على العمل بالإبقاء على تنافسيتها على عدة عوامل ومصادر مرتبطة بالإبداع التكنولوجي يمكن حصرها في أربع<sup>325</sup>:

1. البحث والتطوير.

2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

ويمكن دعم الإبداع التكنولوجي باقتناء تكنولوجيات متطورة تشمل اقتناء: تجهيزات تكنولوجية متقدمة، براءات الاختراع، تراخيص، علامات...

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين الإنفاق على البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي بمختلف أشكاله. هذا وتشير الدراسات إلى أن الشركات الأكثر نجاحا تستخدم إستراتيجية البحوث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية والأهداف، وتتسم سياسات البحوث والتطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية والقدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار<sup>326</sup>.

ويتضمن نشاط البحث والتطوير أربعة أنواع رئيسية تتمثل في<sup>327</sup>:

**1- البحوث الأساسية:** وهي البحوث التي تهتم بالحقائق والنظريات، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة.

<sup>325</sup> Cécil PATRIS&Gérard VALENDUC&Françoise WARRANT, **L'Innovation technologique au service du développement durable**, Rapport de recherche, Centre de Recherche Travail&Technologies, Fondation Travail Université Asbl, Namur, Belgique,2001, p 07.

<sup>326</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير الخروبة جامعة الجزائر3، 2005-2006، ص 154.

<sup>327</sup> بن عاتق حنان، حجاجوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة و تجارب وطنية و دولية- جامعة سعد دحلبل البليلة يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 07.

**2- البحوث التطبيقية:** وهي البحوث الموجهة لحل مشكلات عملية تواجهها المؤسسات الكبيرة، لغرض إحداث تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات معينة.

**3- البحوث التطويرية:** وهي الأنشطة التي توجه تقنية أو مجموعة من التقنيات نحو تحسين التصميم أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

البحوث المساعدة: أو بحوث تحسين المنتج وهي البحوث التي تسعى إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في أنماط البحوث.

بالإضافة إلى هذين النوعين من الإبداع، هناك أنواع أخرى يمكن أن نذكر:

➤ **الإبداع التسويقي:** حضى الإبداع التسويقي باهتمام الباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما له من أهمية بالغة وتأثير كبير على تميز المنظمة أو الشركة في ميدان التسويق، وهذا في ظل التعقيدات والاضطرابات التي تشهدها السوق والتغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة الأعمال، فكان لزاماً على منظمات الأعمال من التميز في التسويق من خلال الإبداع.

فالإبداع التسويقي مفهوم واسع يعنى الإبداع في جميع مجالات النشاط التسويقي. بمعنى يشمل جميع الأوجه والمجالات التسويقية وغير مقتصر على مجال محدد، فالإبداع التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي<sup>328</sup>، ويعرف على أنه "وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية"<sup>329</sup>، أي وضع الفكرة أو الأفكار الجديدة موضع التطبيق العملي الفعلي، حيث لا يتوقف الإبداع التسويقي عند حد توليد الأفكار الجديدة، ويعرف كذلك على أنه "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة"<sup>330</sup>. وأهم مجالات الإبداع التسويقي تتمثل في تجديد سلعة أو خدمة، إيجاد موضع جديد للسلعة الحالية في السوق. ويهدف هذا النوع من الإبداع إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين وهذا يتطلب استخدام طرق ووسائل مبتكرة في بحوث التسويق وهو جانب من جوانب الإبداع التسويقي. هناك عدة متطلبات يجب توفرها في المؤسسة لتطبيق وتبني الإبداع التسويقي، ويمكن تقسيمها إلى متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، وأخرى خاصة بالجدوى بالإضافة إلى متطلبات متنوعة، كما يوضحه الشكل (20).

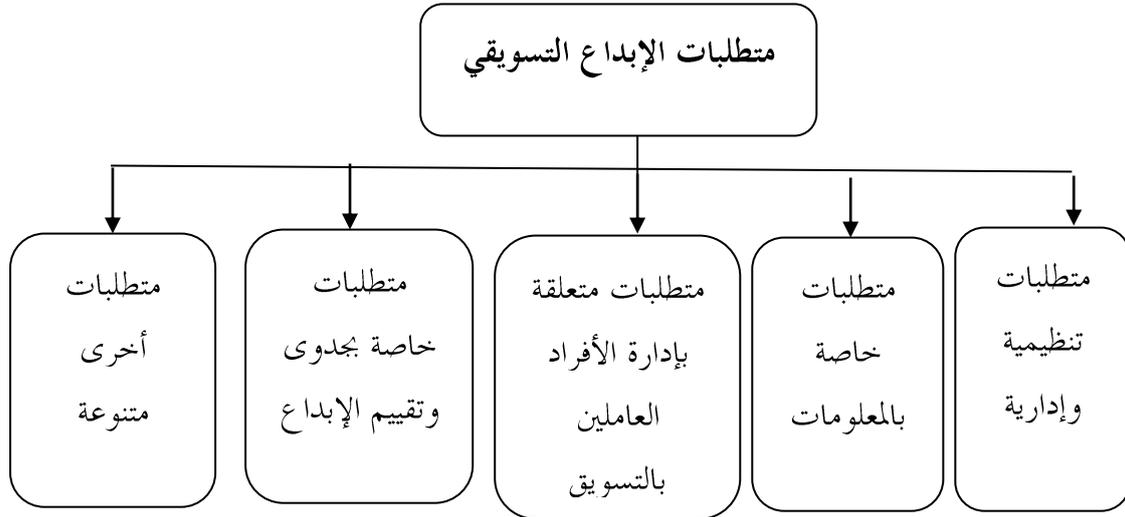
<sup>328</sup> Jean Jacques Lambain, **Le marketing stratégique**, 2<sup>e</sup> édition, Ediscience internationale, 1993, p 281

<sup>329</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحظنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2006 – 2007، ص 51.

<sup>330</sup> المرجع نفسه، ص 51.

الشكل (20) يمثل متطلبات الإبداع التسويقي.



المصدر: محمد سليمان، مرجع سابق، ص 54.

➤ **إبداع الخدمات:** يتعلق إبداع الخدمات بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء إعدادها أو تسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي تتم فيها أداء الخدمات. ويعرف إبداع الخدمات بأنه "خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي"<sup>331</sup>، ويقصد بالخدمات الجديدة الخدمات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها أو تداولها، أو تعديل خدمة قائمة. يعرفه **جونكالفز Goncalves** أن "الإبداع في مجال الخدمات هو التغيير أولاً في الأشياء (المنتجات/الخدمات) التي تعرضها المؤسسات الخدمية، وثانياً التغيير في طرق ابتكارها وتقديمها"<sup>332</sup> وهذا التعريف يتضمن أن هذا النوع من الإبداع يعتبر أيضاً تغييراً في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية.

<sup>331</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية عمان الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 102.

<sup>332</sup> براين جوبنا ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008، ص 236.

### المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة

#### المطلب الأول: القوى الداخلة في الإبداع في المؤسسة

يتأثر الإبداع في المؤسسة بعدد من العناصر أو القوى تؤثر فيه، والتي يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار وبمحمل الجد إن هي أرادت الإبداع والبقاء والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات، في بيئة شديدة التعقيد ومضطربة، وحركية متسارعة وما تفرضه من تحولات وتغيرات نتيجة للتطورات التكنولوجية والتقنية والعلمية والمعرفية الهائلة، ومن هذه القوى يمكن أن نذكر:

1. اليقظة الاستراتيجية: سنتطرق إلى هذا العنصر في الفصل الثالث.

#### 2. المعرفة كمورد استراتيجي لعملية الإبداع:

يعتبر الإبداع من أهم محركات نجاح المؤسسة خاصة التي تستهدف السوقين المحلي والدولي، في ظل بيئة ديناميكية وشديدة التنافس وما يتطلب من المؤسسة التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وقد جاء الإبداع ليساهم في رفع مستوى أداء الأفراد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وما ينطوي في مضمونه على التجديد والتغيير ومواكبة تحولات وتطورات السوق والاستجابة لهذه التغيرات واكتسابها لميزة تنافسية، وفي خضم هذه الظروف والمتغيرات تسعى معظم المؤسسات إلى البحث عن السبل والطرق الكفيلة التي من شأنها دعم مكائنها التنافسية ومنه يبرز الإبداع كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها من خلال تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها المناخ المحفز والملائم لهذا النشاط، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة مزج المعرفة والعمل على تطوير وتنمية الأداء وإنجاز عمليات إبداعية لتحقيق الميزة التنافسية، فالهدف من المعرفة تعزيز الإبداعات والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كالسبق في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الحالية، فبدون المعرفة لا يمكن الارتقاء بالنشاط الإبداعي وجعله كأسلوب عمل ونمط تفكير، فالعملية الإبداعية لا تتطور إلا إذا قامت على أساس معرفي مؤطر بشكل فعال.

وباعتبارها أحد الموارد الاستراتيجية فقد لاقت المعرفة اهتماما متزايدا من طرف الباحثين كونها مصدر للإبداع والابتكار والتميز والتغيير في المؤسسة، فلم تعد فقط أداة في عملية تنمية القدرات الأساسية في المؤسسة بل عنصرا مهما من عناصر المنافسة.

إن المؤسسات المتطلعة إلى تحقيق التميز لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرتها على توظيفها لتحقيق أداء عالي المستوى ومتميز، وهو ما أكده كل من « Sutton » & « Pfeffer » من أن مستويات النجاح بين المؤسسات يمكن تفسيره بالطابع الموضوعي للمعرفة، إضافة إلى قدرة تحويلها إلى حركة أو فعل المرتبط أساسا بالكفاءات الإستراتيجية<sup>333</sup>.

**1.2. مفهوم المعرفة:** ولأهمية المعرفة والدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله كمورد استراتيجي في الحقل الإبداعي كمدخل أساسي في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعريفات التي أعطيت له، حيث هناك تعاريف عديدة ومتنوعة فقد اختلف الباحثين في تحديد مفهوم المعرفة وذلك حسب ميول واتجاهات كل منهم وكذلك إلى الزاوية التي ينظر إليها والخلفيات العلمية والعملية، حيث تعرف المعرفة بأنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار<sup>334</sup>.

كما تعرف المعرفة أيضا بأنها "معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد"<sup>335</sup>، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها.

➤ يقصد ( Drucker ) بالمعرفة "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية"<sup>336</sup>.

➤ تعرف على أنها: "مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات، والمعلومات الضمنية المتراكمة لدى العاملين بالمنظمة"<sup>337</sup>.

<sup>333</sup> Pfeffer J, Sutton R.I, Knowing "What" To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, California Management Review, 42/1, 1999, p 83.

<sup>334</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 26.

<sup>335</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 - 19 ماي 2011، ص 4.

<sup>336</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 26.

➤ " المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها"<sup>338</sup>.

➤ عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 المعرفة على أنها "سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني" وتتوقف قيمة المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية، لذا يتطلب السعي لإقامة مجتمع المعرفة وضع استراتيجيات فوق قطاعية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها، حيث يتعين أن ينظر إلى استراتيجيات تنمية المعرفة على أنها موضع اهتمام المجتمع ككل والفاعلين الاقتصاديين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني"<sup>339</sup>.

وتتكون المعرفة من البيانات DATA والمعلومات INFORMATION والإرشادات والابتكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع. كما يشير مفهومها أيضا إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وأن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية يتمثل في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات، وهي تختلف بصفة دقيقة عن المعلومة ذات قدرة على توليد معارف جديدة"<sup>340</sup>.

➤ في حين عرفها الزيارات بأنها "البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلائلي تاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة وذلك لإنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسي وحتى في الحياة الخاصة"<sup>341</sup>.

<sup>337</sup> عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، ط1، 2008، ص 15.

<sup>338</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 17.

<sup>339</sup> أ.ك.منصوري، أ.ع. خليف، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، عدد 4، ص 51.

<sup>340</sup> أ.ك.منصوري، أ.ع. خليف، مرجع سابق، ص 51.

<sup>341</sup> محمد عواد الزيارات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 18.

### ➤ وعرفها **Firestone & Mcelory** بأنها<sup>342</sup>:

- تبرير اعتقاد حقيقي وهو تعريف معظم الباحثين وخاصة التجريبيون الذين يؤمنون أن المعرفة هي تبرير للحقائق المدعاة.
- معلومات ذات سياق؛ ويشير هذا التعريف إلى أنه يمكن الإشارة إلى المعلومات على أنها معرفة إذا تم ربطها بنظام استنتاجي مفاهيمي يتناسب ومحتواها، حيث أن فائدة المعلومات ذات السياق تتحدد من خلال الاعتقاد بصحة المعرفة التي تنتجها هذه المعلومات، كما تشير إلى مجموعة من المفاهيم والتعميمات التي تتضمن معنى ما والتي تستخدم في تفسير وإدارة كل ما يحيط بنا.

هذا ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة، معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة **Explicit Knowledge**، ومعرفة ضمنية كامنة (**Implicit Knowledge**)<sup>343</sup>:

#### أ. المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**:

يقصد بها المعرفة الرسمية، المرزمة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

#### ب. المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: هي التي تتعلق بما يكمن في

نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادًا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

<sup>342</sup> Firestone.J, Mcelroy. M. W, **Key Issue in the New Knowledge Management**, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003, p 3-5.

<sup>343</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، مرجع سابق، ص 5.

## 2.2. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في المؤسسات ليس في حد ذاتها والحصول عليها فقط، ولكن في كيفية توظيفها وتطبيقها وتحصيل القيمة المضافة، والدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة وما أصبح يعرف "باقتصاد المعرفة"، ويمكن ذكر أهميتها في النقاط التالية<sup>344</sup>:

❖ تفتح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على جوانب الإبداع وتحفيز الأفراد وفرق العمل على

الابتكار المتواصل وعمليات البحث والتطوير؛

❖ إسهام المعرفة في زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم

والهيكلية حيث تكون أكثر مرونة؛

❖ المساهمة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة

وتساعدها على التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال؛

❖ يمكن أن تستفيد المؤسسات من المعرفة إما في شكل سلعة نهائية وبيعها والمتاجرة بها، أو

باستخدامها لتعديل منتج قائم أو إنتاج منتج جديد؛

❖ تساعد المعرفة الإدارية في توجيه المديرين إلى الطريقة الأفضل لإدارة مؤسساتهم؛

❖ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، كما أصبحت أساساً لخلق الميزة التنافسية

وإدامتها.

إن المؤسسة في جوهرها كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرهما

المختلفة تتطور وتنمو، وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة

<sup>344</sup> أ. محمد قرشي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 10.

لاستمراريتها، أو تنهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوفى عملية التجديد المعرفي بها<sup>345</sup>.

### 3.2. إدارة المعرفة KM:

ليس هناك مفهوم واحد وجامع لإدارة المعرفة— لاتساع ميدانها وديناميكيته كموضوع، انطلاقاً من التغيرات المتسارعة في المجالات التي تشملها، فاستعراض بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع يبين اختلاف تعريفه من باحث لآخر حسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتغالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على تحصيل المعلومات أو على الكفاءات.

➤ يعرف Wing إدارة المعرفة بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>346</sup>.

➤ وتعرف على أنها " تجميع وتحديد المعارف بكفاءة، وإدارة قاعدة المعلومات والبيانات وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في منظمات الأعمال"<sup>347</sup>.

➤ كما عرفت على أنها " العمل على من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط أفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>348</sup>.

➤ ويرى نجم عبود نجم "أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح"<sup>349</sup>.

<sup>345</sup> بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بنك التنمية المحلية ولاية بشار، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 20.

<sup>346</sup> بوران سمية، مرجع سابق، ص 34.

<sup>347</sup> حسني عبد الرحمن الشيق، إدارة المعرفة — الأسموعية كبديل — دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص 82.

<sup>348</sup> محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 164.

➤ عرفها **Nicolas** بأنها "مقاربة منهجية متكاملة تساعد في تحديد والتحكم وتقاسم كل موجودات المؤسسة المتعلقة بقواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، وكذا الخبرات والتجارب التي اكتسبها الأفراد"، كما عرفها بأنها "وصف عام للثقافة، العمليات، البنية التحتية والتكنولوجيا الموجودة في المؤسسة والتي تهدف للحفاظ وتنمية وتحسين استخدام رأس المال الفكري لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع تحقيق أهداف مالية قابلة للقياس في السوق"<sup>350</sup>.

➤ وحسب "سكوت **Scott**" فتمثل إدارة المعرفة في "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات وتحسين أداء المؤسسة مقارنة بأدائها السابق أو بأداء المنافسين"<sup>351</sup>.

➤ وعرفها بيلى **Jean François Bully** بأنها "المعلومة المعروفة والمصادق عليها، حيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة وبالتالي فهي مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة"<sup>352</sup>.

تشمل إدارة المعرفة تقاسم، واستخدام، وتنظيم المعرفة الصريحة أو الضمنية بين أصحاب المصلحة في المؤسسات والمنظمات"<sup>353</sup>.

وبناء على ما تقدم من تعاريف، فإن إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، وإعادة تجميع واستغلال المعرفة بهدف إيجاد قيمة مضافة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية لزيادة الإبداع، الابتكار واتخاذ القرار، وبالتالي فهي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في المؤسسة سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في

<sup>349</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 96.

<sup>350</sup> Nicolas Bahara, competitive Knowledge Management, London VR: Pal Grave Macmillan, 1st Ed, 2001, pp 72-73.

<sup>351</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.

<sup>352</sup> Ballay Jean François, **Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise**, collection de la direction des études et recherches d' électricité de France, Eyrolles, Paris, 1997, p 12.

<sup>353</sup> Alphonse Carlier, Intelligence économique et Knowledge Management, Afnor, France, 2012, p 03.

عقول العاملين لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة<sup>354</sup>.

وعلى المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة والتجارب المتراكمة المكتسبة لدى كفاءاتها بهدف تنمية الإبداع، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد والتحديث، وللتكوين والتحفيز المستمر لتنمية روح التعاون بين أفراد المؤسسة من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن استخلاص بأن إدارة المعرفة:

- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة؛
  - لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى المعرفة الضمنية ومنه الكفاءات؛
  - يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛
  - يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.
- كما تشجع إدارة المعرفة المدراء والمسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل المعرفة وتداولها، إن إدارة المعرفة تسمح بعملية رسملة أو تثمين المعرفة في المؤسسة بهدف:
- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، نمذجتها، تشغيلها) وإعادة استعمالها؛
  - التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

#### 4.2. أهمية إدارة المعرفة:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وتطبيقاتها وما يحقق ذلك من قيمة مضافة وإبداع خلاق للمؤسسة، ساهم في تزايد استخدامها ضمن عمليات البحوث والدراسات في مختلف المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية، وأصبحت عاملا مهما داخلا في مختلف عمليات التنمية وتطوير النظم والتقنيات والمنتجات والخدمات واتخاذ القرارات وغيرها، وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة شديدة التعقيد وتزايد شدة المنافسة وتزايد احتياجات الزبائن وتنوعها، ونتيجة لذلك

<sup>354</sup> أ. محمد قرشي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 11.

فقد اتجهت المؤسسة إلى الاعتماد أكثر على المعلومات والمعارف، والبحث عن الأساليب الأكثر كفاءة للوصول إلى العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

أصبحت قوة الدول تقاس بامتلاكها ناصية العلم والمعرفة وبعدها علماءها ومفكراتها، ودرجة تراكمها المعرفي. وحل الاقتصاد المعرفي محل الصناعي، وأصبح المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في القرن الحالي، فالمعرفة التي تنمو وتصح من موجودات المنظمة المعرفية تعزز قدرتها في حل المشكلات، وهذا يجعلها مركز مرتبط بالمستفيد وبدرجات متفاوتة من المعرفة، وان تقنيات المعلومات تصنع عمال المعرفة وبما يؤمن خدمة الزبون بأحسن صورة، وبتفوق على المنافسين، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة للزبائن، فهي تسهم في بقاء المنظمة ونموها وتميزها.

ويرى (Stewart) أن الأفراد هم رأس مال وموجود استراتيجي يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع والتحسين المستمر للإنتاجية، أما الرأس المال الفكري فيعبر عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المنظمة، وبما يجعلها معرفة متميزة، ولا تتمتع بها المنظمات المنافسة، كما أنها استراتيجية يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها كسلعة أو منتج مميز. ويرى (Sike & Alan) أن تحديات العولمة ومواجهتها جعل المنظمات تعتمد على المعرفة كمحور استراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية<sup>355</sup>.

ويشير (McCamplell, et.al) أن تطبيقات الـ "KM" تؤثر في جودة وسرعة تحسين الإنتاجية، فضلاً عن التأثير في المنافسة، وجودة أعمال المستقبل. وأشار (Gupta & Daniel) إلى أن إدارة المعلومات كمفتاح للميزة التنافسية، وتمكين المنظمة من الاحتفاظ بمعرفتها تطور مؤخرًا، مع تركيز استراتيجي كبير على "KM" كونها عملية إستراتيجية ذات أهداف تختلف عن المنافسين، وتحقق ميزة تنافسية بوقت أسرع منهم. ويعد دخول المنظمات في تحالفات إستراتيجية، واعتماد شبكات الأعمال في تحقيق أهداف التحالف، تعزيزاً لقدرة الشركاء على إنتاج المعرفة عبر المشاركة في التكنولوجيا مثلاً بما يحقق النجاح التنافسي لهم (Gupta & Daniel) ويرى (Quinn, et.al.) أن (3/4) من القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وان التّعلم يسفر عن زيادة قوة الربح<sup>356</sup>. وعلى العموم يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>357</sup>:

<sup>355</sup> د. علي فلاح الزعبي، د. إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البلدة يومي 18 و19 ماي 2011، ص 12.

<sup>356</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>357</sup> علي عبد الله، بوسهوه نذير، مرجع سابق، ص 6.

❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

❖ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

❖ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

❖ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

❖ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

❖ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

❖ تحقيق التكامل بين القدرات البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات<sup>358</sup>؛

❖ توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.

## 5.2. أثر إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسة:

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص الأثر بين المتغيرين، وما يلاحظ أن الدراسات التي تتناول الموضوع

<sup>358</sup> فويدري محمد، سملاي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25-27 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص

بالبحث قليلة، وذلك راجع لحداثة موضوع إدارة المعرفة، وفي هذا المجال يمكن توضيح بعض الإسهامات التي قدمها الباحثين حول أثر إدارة المعرفة على تنمية عملية الإبداع في المؤسسة ومن هؤلاء نذكر: Kotelinikov<sup>359</sup> فقد حدد القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي:

أولا المعرفة باعتبارها عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وإنجاز أعمال المؤسسة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المؤسسات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية، ثانيا التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات، وأخيرا العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال). وهذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

و حسب العتري و نعمة فان المعرفة المدونة في السجلات و التقارير الأرشيفية، و التي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات.

و يشير **Drucker**<sup>360</sup> أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، و مجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21)، فهي أصبحت قوى عالمية تبدع و تبتكر الآلات الجديدة، و الأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم. كما أن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتشرها باستمرار.

ويحدد **Allee**<sup>361</sup> العلاقة بين (KM) والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت لها إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. كما أن المؤسسة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها ثم البحث عن خلق ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه

<sup>359</sup> د.فلاح محمد، أ.عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البلدية يومي 18 و19 ماي 2011، ص 14.

<sup>360</sup> د.فلاح محمد، أ.عامر بشير، مرجع سابق، ص 15.

<sup>361</sup> بوران سمية، مرجع سابق، ص 113.

المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل من تصميم المنتج أو تقديم خدمات مميزة وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبى تلك الاحتياجات.

وبررت **Alberto** العلاقة بين (KM) في تعزيز الإبداع و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر (المعلومات الخاصة بزبائنها ومجهزتها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.

ويرى **Wheelen & Hunger**<sup>362</sup> أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وبيتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

إن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات. ويشير **Quinn, et.al**<sup>363</sup> أن الإبداع المحرك ذاتياً الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الأفراد - لماذا) (Care Why) هو أحد أنواع المعرفة التنظيمية، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الأفراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الاستفادة من مصارف رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الأفراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها).

<sup>362</sup> د. علي فلاح الزعبي، د. إبراهيم محمد خريس، مرجع سابق، ص 22.

<sup>363</sup> المرجع نفسه، ص 22.

ويسترسل **Quinn, et.al.** بالقول أن المستفيدين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع أو الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع، وهذا يتطلب من المنظمة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية، والتعامل مع الطوارئ، والظروف المتغيرة التي تتطلب الإبداع، ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفرد الذي يقدم اقتراح يزيد من أرباح المنظمة يعد رأس مال فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة وإبداع أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن .

ويشير **Wit & Meyer<sup>364</sup>** أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير. وبعتماد أسلوب الفرق في العمل يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، وبما يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الآخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق، لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى.

إن الإبداع مرتبط بالذكاء والفطنة وسرعة البديهة، ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبر عن نزعة التفوق، والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد، والذي ينمي بالتدريب والتعلم، وأهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها، فالمجتمع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة، ويوظفان الحواس للتعلم، وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من أجل الإبداع، كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع التنظيمي.

إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، والتي تكون هادفة وبما يؤمن خلق قاعدة تنظيمية ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو

<sup>364</sup> المرجع نفسه، ص 23.

إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سبابة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

### 3. إدارة التغيير:

" إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار" رئيس الوزراء البريطاني السابق وينستون تشرشل.

لقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المؤسسات، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة فعّالة، وابتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستجدة، فالمناخ الذي تعيش فيه المنظمات يخيم عليه الاضطراب وعدم الاستقرار، مما يهدد كيانها ووجودها. فقد شهد العالم كيف انتهجت المنظمات تَبَنِي سياسة الاستراتيجية والتحالف والاندماج، واستخدام تقنيات الإنتاج والاتصالات من أجل ضمان وجودها وإثبات كيانها. وبما أن البيئة كثيرا ما تتحوّل وتتغير فإن هذه الاستراتيجيات ستظلّ عرضة هي أيضا للتغيير وإعادة الهيكلة. ولا يُمكن للفظ التغيير أن يكتسب قدره وجلاله إلا إذا تحقق في الواقع وغدا عقيدة وممارسة، بل ثقافة مؤسسية وتصوّرا استراتيجيا وإنجازا عبقريا يرتقي بنا إلى عالم رُحِب من الإبداع.

يعتبر التغيير أحد وسائل الإبداع في المؤسسة، حيث تعمل المؤسسات الحديثة في ظل المتغيرات البيئية المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر وديناميكية كبيرة، وهو ما يشكل عليها ضغوطا متزايدة للتكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات، هذا وتناول الباحثين والمهتمين بالموضوع بالبحث والدراسات استراتيجيات التغيير وإدارته ومراحله ووسائله لما له من أهمية بالغة في تطوير المؤسسة ونموها وتحقيق النشاط الإبداعي والتجديد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بين المنافسين الآخرين، وضمان ليس بقاءها فقط بل نجاحها ونموها وتطورها.

### 1.3. مفهوم التغيير

يعرف التغيير بأنه "القطيعة بين الموجود الذي أصبح قديما لا ينفع وبين المستقبل الذي يحمل التطور"<sup>365</sup>، ويعرف أيضا أنه "التطوير الإيجابي الذي يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد"<sup>366</sup>.

<sup>365</sup> David Autissier, Jean-Michel Moutot, *Méthode de conduite du changement*, Dunod, Paris, 2007, p6.

<sup>366</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور سعيد عامر<sup>367</sup>:

"تحرك ديناميكي، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعث وإحياء للبعث الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور محسن أحمد الخضيري<sup>368</sup>:

"ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور كامل محمد المغربي<sup>369</sup>:

هو "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل فسي المستقبل".

❖ مفهوم التغيير عند الدكتور علي السلمي<sup>370</sup>:

"تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة".

وكخلاصة لما جاء أعلاه يرى الباحث أن:

"التغيير هو القدرة على إحداث تحوّل في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية".

### 2.3. مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال وأهدافها:

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير فلا بد أولا على إدارة وكذا قيادة متميزة وفعالة تتولى القيام بهذه العملية، وتتسم بالفتح وروح المبادرة بطاقات ابتكارية والبحث عن مختلف الأساليب الإبداعية بغية التأقلم مع المتغيرات الراهنة وتحقيق الأهداف والنمو والتطور، وكذا الميزة التنافسية بين المنافسين

ص 60.

<sup>367</sup> سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991، ص 51-52.

<sup>368</sup> د. محسن أحمد الخضيري إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003، ص 16.

<sup>369</sup> د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993، ص 245-

246.

<sup>370</sup> د. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 225.

في السوق، ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على فعالية القائد في إدارة التغيير. والذي نقدم له التعاريف التالية:

❖ تعريف **Wendell French** فرنش وندل ونديل **Wendell French** إدارة التغيير

بأنه: "مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة مع البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية"<sup>371</sup>.

❖ تعريف **Warren Bennis** وارن بينس **Warren Bennis** إدارة التغيير<sup>372</sup>: بأنها "إستراتيجية متطورة

للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"

❖ تعريف **Steve Smith** سميث **Steve Smith** إدارة التغيير<sup>373</sup>:

"عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

❖ أما **العتيبي** فيقول عن إدارة التغيير: "هي ذلك النهج الإداري الذي يعني برصده مؤشرات

التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها"<sup>374</sup>.

❖ وعرفها **اللوزي** بأنها<sup>375</sup> "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض

أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق

<sup>371</sup> Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In **Walter E. Natemeyer**, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978) P244.

<sup>372</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 55.

<sup>373</sup> ستييف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض. 2001م ص 7.

<sup>374</sup> صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 62.

<sup>375</sup> اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 25، 1998، ص 338.

مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

من خلال التعاريف السابقة الذكر نخلص إلى أن إدارة التغيير هي عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها. وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها.

وتسعى إدارة التغيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها<sup>376</sup>:

- تمكين قيادات المؤسسات من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل دون انتظار أن يفرض عليهم؛
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف؛
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات؛
- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج مميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع مؤسستهم وأهدافها؛
- تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية المهمة: التحليل - التفكير - التغيير؛
- توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث متغيرات ثم استشعار آثارها ومن ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب؛
- تنمية القدرة على الابتكار فهو يهدف إلى تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد من أجل أن تحافظ المؤسسة على بقائها وتميزها<sup>377</sup>.
- ويلخص جون شيرود **John Sherwood** أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية<sup>378</sup>:

<sup>376</sup> علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 131.

<sup>377</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2007-2008، ص 34.

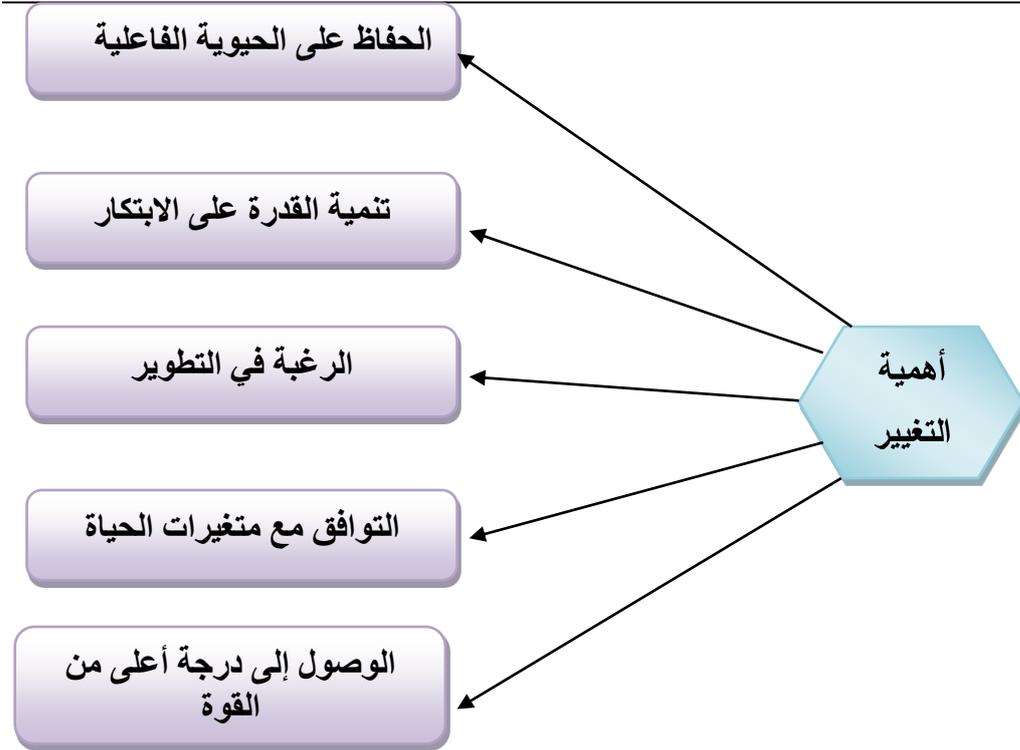
<sup>378</sup> د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان الطبعة الرابعة، 2003، ص 355 - 356.

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، وعدم التكتم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكمجموعات، وتشجيع رُوح المنافسة ضمن روح الفريق. مما يزيد من فاعلية الجماعات؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة؛
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات؛
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاً له.

يرى د. الخضيرى من خلال الشكل رقم (21) أن إدارة التغيير أمر بالغ الأهمية فهو نتاج لمجهودات كبيرة ومنسقة ويعدد هذا الشكل الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير<sup>379</sup>:

<sup>379</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال — التجربة الماليزية نموذجاً —، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية الأكاديمية العربية بالدنمارك كوبنهاغن، 2009-2010، ص 35.

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بثّ روح التجديد داخل المنظمة ممّا يعطيها دفعا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلّص من رواسب الماضي السّلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.
- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.
- الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:
- معالجة العيوب والأخطاء وما تسببت فيه من إشكالات-ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة-اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج والإنتاجية، ويرتفع دخل الفرد ويتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشّيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتّيار المستمر.
- التوافق مع متغيرات الحياة: ذلك لأنّ التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث والمتغيّرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهمّيّتها.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضّعف والوهن التي أدّت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى: كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم وتشجيعهم على الإنتاج.
- بناءً على ما تقدم يرى الباحث أنّ التغيير أصبح من مهارات الإدارة المعاصرة ومطلبا ملحاّ لمنظمات الأعمال وصمّام أمان ضدّ القوى السّلبية. ولتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجّب وجود إدارة فاعلة مدركة لعناصره وأبعاده وأهدافه. بحيث تبتعد عن الأخطاء والمجازفة والفسل.



الشكل (21) يبين أهمية إدارة التغيير في المؤسسات

المصدر: بهاء الدين المنجي العسكري، مرجع سابق، ص 35.

#### 4. إعادة الهندسة:

هو مصطلح تنظيمي يهدف إلى تجميع موارد المؤسسة حول سيرورتها الرئيسية، وأول من جاء بهذا المصطلح هو الباحث ميشال هامر **Michael Hammer** ويعرفه على أنه "إعادة التفكير والتحديد بشكل جذري لسيرورات العمل بغية الحصول على أرباح معتبرة في الأدوات المهمة المتمثلة في: التكاليف، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>380</sup>.

وتعني إعادة الهندسة "إعادة خلق للمؤسسة، فهي تهدف إلى تحديد مطلق للممارسات والثقافة التنظيمية والذي يتطلب أسلوباً يضع في المرتبة الأولى تحليل حاجات الزبائن والبحث عن تكيف المؤسسة مع هذه الأخيرة"<sup>381</sup>.

وتسعى المؤسسات للقيام بإعادة الهندسة نتيجة لعدة معطيات نذكر منها:

- العلاقة الاعتمادية بين المؤسسات مع بعضها البعض، وبين المؤسسة وبيئتها

<sup>380</sup> بومعزة سهيلة، مرجع سابق، ص 43.

<sup>381</sup> بومعزة سهيلة، مرجع سابق، ص 44.

- الزبائن أكثر طلبا فيما يخص الجودة، المدة،...؛
  - الموظفون أكثر كفاءة ورغبة في الاتصال وتحمل المسؤولية؛
  - سيرورة عمل المؤسسة أكثر ثقلا خاصة أنها يجب أن تتكيف على الدوام مع التغيرات غير المتوقعة من قبل وفي كل المجالات.
- وتسعى المؤسسة من خلال إعادة الهندسة إلى تحقيق مايلي<sup>382</sup>:

- الإرضاء الحقيقي والكلي للزبائن؛
- التكلفة الأقل،
- المرونة الدائمة.

هذا وتعتبر المرونة من أهم متطلبات البيئة المعاصرة للمؤسسة، وهي تعبر عن قدرة هذه الأخيرة على الإبداع ومحاولة تطويع البيئة لصالحها فهي "تعكس قدرة هذه الأخيرة على التصرف بطريقة فعالة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئتها" وبعبارة أخرى "المرونة هي القدرة على التكيف تحت القيد المزدوج عدم التأكد/الضرورة".

### 5. وظيفة البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وفرضت قيود التنافسية إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير كعنصر استراتيجي في المؤسسات، وخاصة تلك التي تتجه نحو الأسواق العالمية وما تجابهه من منافسة شديدة. ولفهم المعنى الحقيقي لوظيفة البحث والتطوير سوف نتناول مفهوم كل مصطلح على حدى، ثم نعطي تعريف شامل لكلا الوظيفتين.

يعرف البحث على أنه "جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير آفاقها"<sup>383</sup>.

فالببحث هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة، شرط أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة، أو اكتشاف تحسين جوهري للموجود.

<sup>382</sup> المرجع نفسه، ص 45.

<sup>383</sup> عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية — حالة المجمع الصناعي "صيدال" — مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 3.

ويعرف التطوير بأنه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام"<sup>384</sup>.

وتعتبر عملية التطوير نشاطا منهجيا يعتمد على المعارف العلمية التي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية، الهدف منها إنتاج واكتشاف منتجات جديدة وأساليب جديدة أو إدخال تحسينات سواء أكانت طفيفة أو جوهرية على المنتجات أو الطرق المستعملة.

ويقصد بالبحث والتطوير "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية. تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها"<sup>385</sup>.

ويرتبط نشاط البحث والتطوير بالإبداع وتنمية المعارف المكتسبة وتحويل النتائج المتوصل إليها إلى سلع وخدمات وتطوير العمليات والمنتجات بشكل يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزات تنافسية.

ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، بمعنى الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

وتهدف نشاطات البحث والتطوير إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>386</sup>:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛

<sup>384</sup> المرجع نفسه، ص 3.

<sup>385</sup> المرجع نفسه، ص 3.

<sup>386</sup> محمد قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة تدخل في إطار المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج؛
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه، وتقليل تكاليفه؛
- إحلال تقنيات جديدة تساعد على استخدام مواد أكثر وفرة وأقل ثمنًا.

## 6. ثقافة المؤسسة:

إنّ هذه الثقافة عنصر أساسي يمتاز مع المكونات داخل التنظيم من موظفين وآليات تكنولوجية وأهداف، فثقافة المؤسسات هي بيئة مصغرة لثقافة المجتمعات، لها خصائصها وهويتها وسلوكها المميز، بل إنّنا نجد أنّ المنظمات المتجانسة، والتي تشتغل في نفس الميدان تحمل ثقافة وهوية مستقلة عن الأخرى. وثقافة المؤسسة تعتبر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية الإبداع فالثقافة التنظيمية الإبداعية تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

و قد عرفها جيبسون **Gibson** و زملاؤه على أنّها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، و ثقافة المنظمة تحدّد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد"<sup>387</sup>.

ويذهب هودج وويليام **Hodje and William** إلى تعريفها على أنّها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحلّ المشكلات"<sup>388</sup>.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>389</sup>.

- وفي تعريف آخر: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم"<sup>390</sup>.

<sup>387</sup> بهاء الدين المنجي العسكري، مرجع سابق، ص 75.

<sup>388</sup> المرجع نفسه، ص 75.

<sup>389</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 262.

<sup>390</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 262.

وفي تعريف آخر: "الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف"<sup>391</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات.

ويمكن القول بأن ثقافة المنظمة تشير إلى مختلف نظم المعاني، الرموز، المعتقدات، القيم، الطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت صفة وميزة خاصة بالمنظمة. تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم

- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها وتكافؤهم عليها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

<sup>391</sup> طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص182.

- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ويتضح مما سبق ذكره من أهم العوامل والقوى الداخلة والمؤثرة في إبداع المؤسسات، بأن للمؤسسة العديد من السبل والأساليب والمصادر التي تجعلها تحقق العمليات الإبداعية وبالتالي خلق الميزة التنافسية بين المنافسين.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع

إن العملية الإبداعية ظاهرة معقدة، حيث أن هناك عدة عوامل تتداخل وتسهم في تطوره، وهذه العوامل قد تكون فعالة في تحفيز وتنمية النشاط الإبداعي وفي حل المشكلات والتوصل إلى ما هو جديد وغير مألوف، وقد تكون غير ذلك أي غير فعالة في ظروف أخرى. هذا وأسهمت الدراسات العديدة حول الإبداع على تحديد عدد من العوامل المؤثرة فيه والتي يمكن أن نذكر منها<sup>392</sup>:

أ. دور العوامل الفردية أو الشخصية في الإبداع: لقد ركزت العديد من الدراسات على

مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي والتي يختلفون في تحديدها رغم اتفاقهم

على بعضها والتي نذكر منها: الانجذاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح

بالغموض أو الرغبة فيه، الاعتماد على الذات. ويحدد كل من شاني & لان **Shani &**

**Lan** مجموعة من الخصائص للفرد المبدع وهي: مستوى عال من الطاقة، عادات عمل

مكرسة وفعالة، مستوى عال من المثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة

المحدودة نسبياً بالواقع، مستوى منخفض من التزعة الاجتماعية، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى

<sup>392</sup> سليم بطرس جلددة، مرجع سابق، ص ص 79 - 100.

التغيير، الانطواء، السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الاستقلالية، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة. هذا وكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتميزين عالي الذكاء لحل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال والعمل على طرح والإتيان بكل ما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة. ويلاحظ أن تحديد الفرد المبدع وفق هذه الخصائص ليس سهلا لأن الكثير من الأفراد غير المبدعين قد يظهرون هذه الخصائص.

ب. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير: ويمكن الإشارة إلى بعض منها:

➤ **مراكز البحث والتطوير والجامعات:** وهي أماكن خصبة للبحث الأساسي ومساهماته الكبيرة في توليد المعرفة والبحث التطبيقي ودورها في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات والابتكار، وتعزيز الهيئة العلمية والفنية والتي تسهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية ومعايير مهمة في مجال البحث والتطوير.

➤ **نظام البراءة:** إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دورا مهما وفعالا في حماية حقوق المبدعين والمبتكرين والشركات المبدعة وهو محمي بالقانون وكضمان لاستمرار التفوق في السوق، وهو ضروري لمنع التقليد بدون أي مقابل أو تفويض وذلك لأجل أن يكون هذا التفويض حافزا قويا للإبداع، فهناك الكثير من الشركات تستمر لفترات طويلة تحصل وتستفيد من مقابل إبداعاتها من الشركات التي تستخدم براءاتها وتراخيصها.

➤ **قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث:** إن مجتمع المعلومات اليوم أصبح أشبه ما يكون بمجتمع منتظم من أجل نشر وتقاسم المعلومات بكفاءة. وهذه القنوات هي الأدوات والوسائل التي تقوم بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالبحث والنشر العلمي كالكتب، الدوريات، البيانات، المكتبات الرقمية ومختلف المواقع الإلكترونية، ومع تطور الانترنت فإنه أصبح الوسيلة أو القناة الأكثر أهمية وفعالية ليس في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية فحسب بل أيضا في تبادلها وتقاسمها وانتشارها حول العالم من معلومات ومعارف ومشروعات بحوث وأفكار جديدة.

**ت. العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع:** تمثل الشركات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد حيث لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم التنظيمي خاصة إذا كان يتسم بالقيود وكثرة الروتين والقواعد التي تحدد كل شيء، وقد كشفت عدديد الدراسات على أن الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية، حيث أن الهرمية والإجراءات المطولة والقواعد المقيدة تعيق تدفق النشاط الإبداعي وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها. وإذا كان الأفراد المبدعون موجودون في كل شركة، فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا ومناسبا للإبداع وتطوره، فلا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وأثرها على تدعيم أو إعاقة النشاط أو العملية الإبداعية. وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع:

❖ **استراتيجية الشركة:** إن استراتيجية الشركة يمكن أن تكون قائمة على الإبداع وتجعل منه مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي، وتقوم باستقطاب المبدعين والبحث عنهم لتطوير الشركة وتمييزها من خلال الفرص المتاحة التي توفرها. ويمكن أن تكون استراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي المنتجات والخدمات والتكنولوجيا المستعملة الحالية أي استمرارية النظام الحالي والميزة الحالية القائمة.

❖ **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا هاما وفعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الإبداعية توفر وتحمي مناخ وحوافز الإبداع من أجل التغيير في المنتجات، أساليب العمل وكذا الهياكل التنظيمية، ويتسم نمط القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويضي، المرنة والتحرر من الهرمية وجمود الهياكل والميل إلى فرق العمل، والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للإبداع، ونوع الاتصالات في كل الاتجاهات أي نمط الشبكة. في المقابل القيادة البيروقراطية فالتغيير يكون خطرا يهدد النظام ومزاياه التي تقوم عليه المنظمة أو الشركة، ويتسم هذا النمط بالمركزية وعدم المرنة، الهرمية والاتصالات النازلة من الأعلى إلى الأسفل أي اتصال التعليمات والتوجيهات والقرارات التي لا نقاش فيها.

❖ **ثقافة الشركة:** إن ثقافة الشركة هي مجموع القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر مراحل والفترات الماضية والتي تعطي لها تميزا معينا. فالشركات القائمة على أساس الإبداع تتسم بقدرة عالية على إبداع العملية والمنتج وبقدرة عالية على الإبداع الثقافي والذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والعادات والتقاليد لصالح التغيير الثقافي، بالمقابل فالشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير ملائمة للإبداع وما ينتج عنه من مفاهيم وتقاليد جديدة.

❖ **الفريق:** لقد أصبحت العديد من الشركات تشجع على استخدام الفرق وخاصة الإدارة ذاتيا وذلك بهدف معالجة عاملين أساسيين: عامل التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة في الشركة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود، والعامل الثاني هو تحرير هذه الفرق من القواعد والإجراءات المتبعة داخل الشركة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد داخلها. فالإبداعات في الشركات الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا تتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف، وتشجيع استخدام الفرق في الشركة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل دعم وتعزيز الإبداع وزيادة فعالية العمل الفكري والمهني للباحثين.

❖ **الاتصال:** تعمل الاتصالات في الشركات القائمة على أساس الإبداع على تسهيل تدفق المعلومات وانتشارها وتقاسمها بين مختلف المصالح والوحدات والأفراد، وهو ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية أي الاتصالات الآنية في جميع الاتجاهات والتي تؤدي إلى تسريع عملية تدفق وتبادل المعلومات والمعارف مما يسهم في تسريع اتخاذ القرارات. وعلى النقيض من ذلك فالالاتصال الذي يكون جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات يؤدي إلى خلق نوع من العزلة بين الوظائف والأفراد ويحد من تدفق المعلومات وبالتالي الحد من قدرة الشركة على الإبداع الذي يكون غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

ث. دور العوامل الإدارية في الإبداع: إن السياسات والتنظيمات والأنظمة والإجراءات التنفيذية والرقابية والكفافية الإدارية والوظيفية هي عوامل أساسية مؤثرة على النشاط

الإبداعي. فإما أن تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب ويتحلل الإبداع إلى نهج بنيوي في العقل الإداري والممارسات الإدارية، وإما أن تكون عناصرها وسيلة إعاقاة فعالة في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير وبالتالي يضيع العمل والجهد الإبداعي في البيروقراطية والعقلية المعارضة للتغيير لأنها تخافه أو تجهله أو غير قادرة على التعامل معه. هذا ويترسخ دور الإدارة في الإبداع في مرحلتين أساسيتين:

❖ إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها مع الظروف الموضوعية عملاً تمهيداً لتهيئة الإدارة تنظيمياً وأسلوباً لدخول المرحلة الثانية؛

❖ إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة وذلك انطلاقاً من دورها الأكثر أهمية في إدارة وتوجيه وتنفيذ السياسات والبرامج الوطنية.

### المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع

هناك مجموعة من الأساليب تسعى أو تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية وبناء قدرات الأفراد وتوليد الأفكار الجديدة، وتنمية وصلل الطاقات الإبداعية الكامنة داخل جماعات العمل لمعالجة المشاكل أو مواجهة التحديات، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية التي تقوم عليها عملية الإبداع وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك، التخيل والتفكير. حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين تزايد الاهتمام من طرف منظمات الأعمال بشريحة من أفرادها لها دور كبير في التميز وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتعمل تنمية وتطوير إمكاناتهم وقدراتهم وتحفيزهم وتوفير جميع الظروف المواتية والملائم لتوظيف طاقاتهم الإبداعية ورفع كفاءتهم وزيادة مهاراتهم وتنميتها.

وبدأت ظاهرة تدريب وتنمية الإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1931 عندما وضع كراوفورد **CRAWFORD** والذي كان أستاذاً في الصحافة والإعلام في جامعة نيراسكا أول برنامج تدريبي لتعليم الإبداع للمهندسين والمديرين والمصممين في الشركات الصناعية، واستخدم في أحد المقررات التي كان يدرسها أسلوباً لزيادة مستوى الأداء الإبداعي لدى طلبته أطلق عليه تقنية وضع قائمة الخصائص، وهي تقنية بسيطة يعرض فيها شيء معين أو حدث أو قضية، ثم يطلب من المتدربين إعطاء جميع الخصائص الممكنة والمميزة لهذا الشيء أو القضية، وتستمر عملية اقتراح الخصائص حتى تستنفذ جميع الأفكار، وفي عام 1938 طبق أوسبورن **OSBORN** استراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل الروتينية، ثم جاء سيدني بارنز **Sidney Parnes** وقدم الإطار النظري والتطبيقي لمفاهيم العصف الذهني حتى أصبحت منهجية في الحل الإبداعي للمشكلات

لها مبادئ وقواعد متماسكة يمكن استخدامها في تنمية التفكير الإبداعي<sup>393</sup>. ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً، الأساليب التالية:

#### أ. أسلوب العصف الذهني:

يعد هذا الأسلوب في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية. ويعد هذا الأسلوب وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم باقتراح وطرح أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها. ويعد أليكس أوسبورن<sup>394</sup> Osborn الأب الشرعي لهذا الأسلوب في تنمية الفكر الإبداعي، وقد جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو أسلوب المؤتمر والذي يعقده عدد من الخبراء من خلال طرح الأفكار وتقديم المداخلات مع إتاحة الفرصة في نهاية الجلسة للمناقشة، حيث كشف عن قصور في التوصل إلى حل المشكلات الصعبة والمعقدة من خلال الأسلوب التقليدي لاسيما في مجال الدعاية والإعلان. وفي العام 1938 طبق أوسبورن إستراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل المعتادة بهدف تحفيز المهارات التسويقية للموظفين. ويعتبر بارنس Parnes شريكا لأوسبورن في هذا الأسلوب وقاد الحلقات التدريبية في مجال تنمية التفكير الإبداعي. ويتكون البرنامج التدريبي الذي وضعه بارنس من 16 جلسة تدريبية مدة كل منها ساعة ونصف ويمكن تقصير مدة البرنامج أو إطالته حسب الحاجة وفي كل جلسة تعرض مواد معدة جيداً وبطريقة منهجية، وتتضمن المواد إرشادات واقتراحات لتحفيز الإبداع كما تتضمن خلاصات من دراسات الإبداع بهدف تشجيع المتدربين وإثارة طاقاتهم الإبداعية. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط<sup>395</sup>:

- استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات

لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافتها؛

- الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير): فيجب على الفرد أن يفكر بكل حرية

وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في

التفكير؛

<sup>393</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 222.

<sup>394</sup> المرجع نفسه، ص 223.

<sup>395</sup> نيل أندرسون، نيجل كنج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 54.

- الرغبة في الكمية (كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعها): ينبغي تشجيع الأفراد على طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار، فكلما زاد عددها كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة؛

- الترحيب بعمل التوليفات أو التحسينات.

والجدول (8) يلخص نموذج العصف الذهني لتنمية وتدريب الإبداع.

العنصر	الشرح
مبادئ وقواعد الأسلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ جميع الأفكار مقبولة سواء كانت الفكرة جيدة أو سيئة.</li> <li>❖ الاستفادة من الأفكار التي يطرحها الآخريين من خلال تعديلها أو البناء عليها.</li> <li>❖ تشجيع الأفكار الغريبة وغير التقليدية.</li> <li>❖ الكمية تولد النوعية.</li> </ul>
خطوات الحل الإبداعي للمشكلات وفقاً للنموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ طرح وشرح وتعريف المشكلة</li> <li>❖ بلورة المشكلة وإعادة صياغتها</li> <li>❖ الإشارة الحرة للأفكار</li> <li>❖ تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها</li> <li>❖ الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ.</li> </ul>
المراحل التي تمر بها جلسات النموذج	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تركيز المتدرب على تطبيق استراتيجيات خطوات الحل الإبداعي للمشكلات.</li> <li>❖ عمل المتدرب مع مجموعة صغيرة من الأفراد بإشراف مباشر للمدرب.</li> <li>❖ عمل المتدرب مع شخص آخر من المشاركين بإشراف غير مباشر للمدرب.</li> <li>❖ تطبيق المتدرب لكل خطوات الحل الإبداعي للمشكلات لإيجاد حل لمشكلة مفترضة.</li> </ul>
أهداف البرنامج التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ زيادة وعي المتدرب بالفرص والتحديات والمشكلات الموجودة في البيئة.</li> <li>❖ تقوية دافعية المتدرب ليكون مبدعاً في التعامل مع المشكلات.</li> <li>❖ تنمية مهارات المتدرب على توليد الأفكار وإعطاء البدائل النوعية.</li> <li>❖ زيادة وعي المتدرب بأهمية الإبداع في جميع المجالات.</li> </ul>
جلسات التدريب	<p>المجموعة الأولى: تضم هذه المجموعة ست جلسات الأولى، وهي مبرجة لتعليم المشاركين جميع الأساليب المصممة لزيادة حساسيتهم للمشكلات وزيادة فعاليتهم في معالجة المهمة المطلوبة في كل خطوة من خطوات العصف الذهني.</p>

المجموعة الثانية: وتضم هذه المجموعة الجلسات السابعة والتاسعة والثانية عشر والرابعة عشر، وهي مخصصة لتدريب المشاركين على تطبيق ما تعلموه في الجلسات الست الأولى، بمشكلة يفترضها المتدرب مع مجموعة ثم على انفراد، توصف هذه المجموعة بدورة الخبرة.
المجموعة الثالثة: تضم هذه المجموعة الجلسات الثامنة والعاشرة والحادية عشر والثالثة عشر، وهي متداخلة مع جلسات دورة الخبرة بهدف تزويد المشاركين بفرص إضافية للتدرب حتى يصبحوا أكثر فعالية.
المجموعة الرابعة: تضم هذه المجموعة آخر جلستين من جلسات البرنامج وهي مخصصة لشحن قدرات المشاركين على استخدام ما تعلموه بسرعة، ومراجعة البرنامج التدريبي بكامله بإشراف المدرب.

المرجع: د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 224.

ب. أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء المتخصصين في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق والاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون الاتصال بالمنسق فقط، ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسلها إلى خبير يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار العملية إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المطروحة بشكل إبداعي أو طرح أفكار إبداعية<sup>396</sup>.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها<sup>397</sup>:

- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة؛
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة؛
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفاق الجماعة؛
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.

<sup>396</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص 153.

<sup>397</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص 92.

هذا وتمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد المشكلة مع توضيح ما المطلوب من المديرين وذوي الرأي؛
  - تحديد المديرين المشاركين بحيث تكون قدراتهم متنوعة، ثم يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح لهم حيث يجب أن تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري؛
  - وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق الأسلوب ليتم بعد ذلك إرسال القائمة والتعليمات؛
  - تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها وتصنيفها في مجموعات متشابهة واختصارها في تقرير موجز؛
  - إرسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها؛
  - تكرار الخطوات 4 و5 مرة أو مرتين؛
  - جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.
- ت. أسلوب المجموعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة وإيجاد الحلول الإبداعية لها من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك وبدون تفاعل مباشر بين أعضائها، ويتراوح عددهم بين (6 - 9) أعضاء يجلسون حول طاولة، ويتم طرح المشكل وتوضيحه لهم، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى غاية إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية<sup>398</sup>.
- ويشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات، ويمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:
- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره حول المشكلة كتابيا؛

<sup>398</sup> أ. محمد قريشي، أ. سارة مرزوق، مرجع سابق، ص 25.

- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي الأعضاء من عرض أفكارهم؛

- يتم بعد ذلك مناقشة الأفكار المطروحة من خلال دراسة النقاط الغامضة فيها وتفسيرها؛

- يقوم كل عضو بترتيب الأفكار ثم يتم التصويت من أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ويتحدد القرار على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من طرف المجتمعين.

ث. أسلوب التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعاد هامة، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، ليتم بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بطريقة جديدة، وثم التوصل إلى حلول كثيرة قد تكون غير عملية وقد تكون مستحيلة التحقيق، وتكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ الذي يعتبر أكثر الحلول أصالة.

### ج. نموذج تأليف الأشتات - Prince - Gordon:

ظهرت إستراتيجية تأليف الأشتات أو توفيق الأشتات للحلول الإبداعية للمشكلات نتاج للدراسات التي أجراها **جوردن Wiliam Gordon**، ومن المبادئ الأساسية التي تستند إليها أن المشكلة غير المألوفة يمكن استيعابها أو فهمها بشكل أفضل عند التفكير فيما يشابهها في المخزون المعرفي للفرد أو الجماعة، وبالتالي تصبح الفرصة مهيأة للتوصل إلى حل إبداعي لها. ويرى **جوردن** أننا نواجه صعوبة في معالجة بعض المشكلات لأننا نشعر بقرنا الشديد منها ومعرفتنا بها، وعن طريق استخدام التناظر بين ما هو غريب وما هو مألوف يمكننا الحفاظ على المسافة الضرورية لفهم أفضل للمشكلة والتقدم لإيجاد حل إبداعي لها. ثم تطور هذا النموذج بجهود **برانس Prince** الذي كان يشغل مديرا تنفيذيا للإعلان والتسويق في إحدى الشركات الأمريكية<sup>399</sup>.

<sup>399</sup> د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 225.

### ح. تنمية الإبداع عن طريق الحوافز:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود أساليب ونماذج مختلفة لتنمية وتحفيز الإبداع لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة، يمكن أن نذكر نوعين من هذه التحفيزات، تحفيزات فردية، وتحفيزات تنظيمية أو جماعية<sup>400</sup>:

#### 1. أساليب تحفيز الإبداع الفردية: ويقصد بها تلك الأساليب المصممة خصيصا لتقديمها من

أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد وذلك إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مشرف، وتركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية. فالخصائص الشخصية تقوم على أساس التعامل معها على افتراض أن التغيير ممكن وأن أي معوقات للعملية الإبداعية يمكن إزالتها بطريقة أو بأخرى كالعلاج النفسي، وتمثيل الأدوار. أما الخصائص المعرفية فيقصد بها أنماط التعلم وحل المشكلات والإدراك والفهم التي يتميز بها الفرد عن غيره، ومن أبرز الأساليب التي استخدمت لتحفيز الإبداع الفردي عن طريق التأثير في الخصائص المعرفية، تدريبات الارتقاء والتأمل (الذهني والبدني)، تدريبات شحن الحواس والتركيز العقلي، أسلوب الأسئلة الذكية، ومن ثم توسيع آفاقه وتطوير وتنمية طرائقه في حل المشكلات.

#### 2. أساليب تحفيز الإبداع الجماعية (التنظيمية): تستخدم هذه الأساليب في الأعمال والمجالات

التي تتأثر منتجها بالانسجام والتكامل بين أفراد المجموعة، وقد جاءت هذه الأساليب للحد أو إزالة الصعوبات التي تواجهها الجماعات أو التنظيمات والتي قد تعيق أو تحد من إبداعهم، ومن هذه الأساليب نجد، أسلوب العصف الذهني، برنامج تأليف الأشتات، البرامج الإدارية الحديثة كاللامركزية وأنظمة الاتصال المتكامل والتنظيم الأفقي....

### المطلب الرابع: حماية الإبداع

إن استثمار وتخصيص إمكانات مالية وبشرية معتبرة في مجال البحث والتطوير للحصول وتحقيق إبداعات من طرح لمنتجات أو خدمات جديدة وأخرى ذات جودة أفضل، خفض للتكاليف، أو أساليب إنتاجية جديدة... الخ، تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية بين المنافسين في ظل احتدام شدة

400 د. بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 228.

المنافسة، ولكي تحافظ على هذه المكاسب توجب عليها حمايتها من السرقة أو التقليد من طرف المنافسين، فالإبداع لا يمثل أي قيمة من الناحية العملية إلا إذا تمت حمايته والتي تعتبر من الأهمية لتحقيق الامتيازات التنافسية، وذلك من خلال استخدام النظام القانوني فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة (تسجيل براءات الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النسخ،...) أو الاحتفاظ بالإبداع كأحد الأسرار المهنية والتجارية وتعتبر تركيبة المشروب الغازي كوك COKE خير مثال على ذلك، ومع توفر ووجود أساليب عديدة ومتنوعة لحماية الإبداع فإنها تعمل كقفزة للتغذية الرجعية تحفز على إبداعات جديدة وبالتالي ابتكار المزيد من الإبداعات. وحتى التحسينات المضافة إلى الإبداع يمكن حمايتها، وبجرد حماية الإبداع يمكن استغلال أصول الملكية الفكرية بطرق عديدة كالترخيص ورفع الدعاوى القضائية.

وقبل التطرق إلى مختلف البدائل المتاحة لحماية الإبداع، سنقدم أولاً مفاهيم عامة عن حقوق الملكية الفكرية والملكية الفكرية الصناعية.

### 1. تعريف الملكية الفكرية: يقصد بها كل ما ينتجه الفكر الإنساني من اختراعات وإبداعات

فنية وغيرها من نتاج العقل الإنساني. وتعرفها المنظمة العالمية للملكية الفكرية بأنها "تشير إلى أعمال الفكر الإبداعية من الاختراعات والمصنفات الأدبية والفنية والرموز والأسماء والصور والنماذج والرسوم الصناعية". وتنقسم إلى:

- الملكية الفكرية الصناعية: تشمل مختلف الاختراعات، الرسوم والنماذج الصناعية، العلامات التجارية،... الخ.
- الملكية الفكرية الأدبية والفنية (حقوق المؤلف): وتشمل الأعمال الأدبية، الفنية، الموسيقية، السمعي البصري، الفوتوغرافية، والبرامج المعلوماتية (البرامج الخاصة بالإعلام الآلي).

إن موضوع الملكية الفكرية يكتسب أهمية بالغة من حيث كونه يتعلق بمسألة حساسة، وتزيد أهميته التطورات الهائلة في مجالات المعلومات والتكنولوجيا والابتكارات، هذا وتولي الدول حالياً اهتماماً كبيراً بهذا المجال نظراً للدور الكبير الذي يؤديه في تنشيط الاقتصاد العالمي وما يحققه من مداخيل هامة، قد دفع بالدول في أنحاء العالم إلى سن القوانين المنظمة لهذه الحقوق، والتي تكفل للمبدع (مالك البراءة، العلامة التجارية، حقوق المؤلف) الاستفادة مما وظفه في إبداعه من الحماية المترتبة عن ذلك.

**2. تعريف الملكية الصناعية:** هي نوع من أنواع الملكية الفكرية، والوحيدة من بينها القابلة للتطبيق في المجال الصناعي، وتخضع لتسجيل رسمي وترجم عن طريق سندات تسلم بعد التسجيل<sup>401</sup>، والهدف الرئيسي من هذه الحقوق أنها تخول لصاحبها استئثار استغلال عمله وبالتالي تحقيق الفعالية لحمايته من التقليد<sup>402</sup> هذا من جهة، ومن جهة أخرى تشجع المؤسسات على الإبداع أو المحافظة على نوعية منتجاتهم<sup>403</sup>. وتشمل حقوق الملكية الصناعية: براءات الاختراع، العلامات التجارية والصناعية، الرسوم والنماذج الصناعية، الاسم التجاري، بيانات المصدر، قمع المنافسة غير المشروعة<sup>404</sup>. يمكن تعريفها بأنها "كل القواعد التي تهدف إلى حماية حقوق الملكية الصناعية، حقوق المؤلف والمهارات"، وتعرف كذلك على أنها استئثار صناعي تخول لصاحبها أن يستأثر باستغلال ابتكار جديد أو علامة مميزة فهي "الحقوق التي ترد على مبتكرات جديدة كالمخترعات والرسوم والنماذج الصناعية أو على شارات مميزة تستخدم إما في تمييز المنتجات — العلامات التجارية — أو في تمييز المنشآت التجارية — الاسم التجاري — وتمكن صاحبها من الاستئثار باستغلال ابتكاره أو علامته التجارية أو اسمه التجاري في مواجهة الكافة"<sup>405</sup>. والملكية الفكرية الصناعية هي ثمرة النشاط الإبداعي الخلاق تخول لصاحبها سلطة مباشرة على ابتكاره ومواجهة الغير. وتخضع حماية الملكية الفكرية الصناعية لاتفاق دولي على تطبيقها في جميع دول العالم، وتعتبر اتفاقية باريس لعام 1883 اللبنة الأولى<sup>406</sup> وهي أول اتفاقية دولية تنص على ضرورة الحماية الدولية للملكية الصناعية، وتم مراجعتها عدة مرات آخرها سنة 1967 وتسمى وثيقة ستوكهولم. والتي يمكن أن نذكر منها:

**1.2. براءة الاختراع:** هي شهادة تمنح من طرف هيئة أو مؤسسة رسمية وطنية أو دولية (في الجزائر المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI)، تحتوي على معلومات مفصلة عن الإبداع أو الاختراع، وتتضمن الاعتراف بالاختراع لحمايته، بعد استكمال مجموعة من الشروط تتضمن وصفا دقيقا للاختراع أو الإبداع تخول لصاحبه القدرة على استغلاله<sup>407</sup>. كما تمنح البراءة لكل تعديل أو تحسين أو إضافة على اختراع سبق أن منحت له البراءة، أو طريقة مطورة أو مستحدثة أدت

<sup>401</sup> Jean Bresse, **Stratégie de Propriété industrielle**, Dunod, Paris, 2002, p7.

<sup>402</sup> Jean Christophe Galoux, **Droit de La Propriété Industrielle**, Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, p

40.

<sup>403</sup> Jacques Larrien, **Protection de l'innovation « Encyclopédie de l'innovation »**, Economica, Paris, 2003, p 327.

<sup>404</sup> حسين مبروك، المدونة الجزائرية للملكية الفكرية، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 9.

<sup>405</sup> دويس محمد الطيب، مرجع سابق، 66.

<sup>406</sup> المرجع نفسه، ص 67.

<sup>407</sup> عبدالله حسين الخرشوم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 63.

إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، أو إنتاج سلع ذات جودة أعلى، والبراءة تمهد للإبداع فهي تعد وسيلة للحصول على التكنولوجيا من طرف المؤسسات<sup>408</sup>.

تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية **OMPI** البراءة على أنها حق استثنائي يمنح نظير اختراع يكون منتج أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما، أو تقدم حلا جديدا لمشكلة ما، وهي تكفل بذلك للملكها حماية اختراعه وتمنح لفترة 20 سنة، وتمثل هذه الحماية بموجب البراءة في أنه لا يمكن صنع أو الانتفاع من الاختراع أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة<sup>409</sup>. ويحق لمالك البراءة تقرير من الذي يجوز له الانتفاع بالاختراع خلال مدة حمايته، ويجوز له التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالانتفاع بالاختراع وفقا لشروط متفق عليها، كما يجوز له بيع حقه في الاختراع لشخص آخر ويصبح بذلك المالك الجديد، وعند انتهاء مدة البراءة يؤول الاختراع إلى الملك العام ويظل الحق الاستثنائي للمخترع.

كما عرف المشرع الجزائري براءة الاختراع بأنها سند تخول لصاحبها صنع المنتج موضوع البراءة واستعماله وتسويقه أو حيازته لهذه الأغراض واستعمال طريقة الصنع موضوع الاختراع الحاصلة على البراءة وتسويقها واستخدام المنتج الناجم مباشرة عن تطبيقها وتسويقه وحيازته لهذه الأغراض، مما يؤدي إلى منع أي شخص من استغلال الاختراع موضوع البراءة صناعيا دون رخصة من المخترع، واشترط المشرع كذلك أن تكون كافة هذه الأعمال مؤدية لأغراض صناعية أو تجارية لكي تشملها الحقوق المنجزة عن براءة الاختراع<sup>410</sup>. ويمنح البراءات مكتب أو هيئة وطنية أو إقليمية مثل المكتب الأوربي للبراءات، المنظمة الإقليمية الإفريقية للملكية الفكرية وفي الجزائر المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية **INAPI**. وللحصول على البراءات يجب إتباع إجراءات تتمثل في:

- إيداع طلب لدى المؤسسة أو الهيئة المختصة وطنيا أو دوليا، ويشكل تاريخ الإيداع ونطاقه أهمية قصوى للمؤسسة، فكلما كان الإبداع هاما وجبت حمايته على أوسع نطاق ممكن من التقليد والسرقة والمنافسة غير الشريفة خصوصا إذا كانت المؤسسة لها أسواق خارجية؛

<sup>408</sup> Mohammed Boukhenous, **La Système Des Brevets: UN outil pour la promotion de l'innovation**, document de L'INAPI, 2008, p 2.

<sup>409</sup> دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص 73.

<sup>410</sup> المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، السنة 1993.

- دراسة الطلب من قبل المؤسسة المختصة، وتتناول الدراسة التحقق من أسبقية الإبداع، والشروط الضرورية اللازمة لمنح الحماية القانونية والتي تتمثل في الأصالة، الحداثة، الجهد الفكري، إمكانية التطبيق الصناعي.

**2.4 العلامات التجارية:** هي إشارات مميزة تحدد سلعا أو خدمات معينة على أنها تلك التي ينتجها شخص أو مشروع محدد، وتستعمل للتمييز بين السلع أو الخدمات المتماثلة أو المتشابهة التي يقدمها مختلف المنتجين أو الموردين وهي نوع من الملكية الصناعية. تعرّف العلامة على أنها اسم المؤسسة مرسوم بطريقة خاصة، وهي تعبّر عن بطاقة تعريف مرئية، حيث تكون ممثلة مخططة بالاسم، الرمز واللون. لكل مؤسسة علامة خاصة بها وتشتهر بها<sup>411</sup> من أمثال ذلك: الأسد شركة بوجو Peugeot للسيارات، الخبزونية لشركة Shell، الطيور لشركة Accor، اللون الأحمر والأبيض لكوكاكولا، كل ورمزه والعلامة التي تميزه وتعرفه عن الآخرين، وهو يدل على شخصية المؤسسة، فنجدها في كل شيء أو نشاط يخصها في الرسائل، البطاقات المهنية، تغليف السلع، الإشهار وغيره... فيجعل الجمهور يتعرف على المؤسسة بطريقة سهلة وبنشاطاتها.

وحتى تكون العلامة جيدة، يجب أن تجسد قيم المؤسسة وثقافتها، وتكون وحيدة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى أي تميزها عن المنافسين، وأن توحد وتجمع بين أفرادها في سبيل تحقيق أهدافها، وضع أسس قوية لعلامة تبرز وتبين لتعريف قوي ومتين ومفهوم للمؤسسة.

وتعمل الويبو (المنظمة العالمية للملكية الفكرية) مع الدول الأعضاء من أجل وضع قوانين ومعايير دولية للعلامات التجارية، ويتيح نظام مدريد للتسجيل الدولي للعلامات التجارية سبيلا لحماية العلامات التجارية في عدة بلدان بإيداع طلب واحد. وتوفر العلامة التجارية الحماية للملكها بضمان الحق الاستثنائي في الانتفاع بها لتحديد السلع والخدمات أو التصريح لطرف آخر بالانتفاع مقابل مكافأة، وإن كانت مدة الحماية تختلف فإن تسجيل العلامة التجارية يمكن تجديده بعد انقضاء مهلته مرات غير محدودة بتسديد رسوم إضافية. قد تكون العلامة التجارية عبارة عن كلمات أو حروف أو أرقام أو تشكيلة منها، وقد تشمل رسوما أو رموزا أو إشارات مجسمة مثل شكل السلعة أو ألوان تعتبر بمثابة خصائص مميزة لها. تسجل العلامات التجارية وتخطى بالحماية في كل بلدان العالم

<sup>411</sup> Westphalen, **communicator**, Dunod, , Paris, 2001, P251

تقريباً، ويحتفظ كل مكتب وطني أو إقليمي بسجل للعلامات التجارية يشمل معلومات وافية عن الطلبات والتسجيلات والتجديدات لتبسيط الفحص والبحث والاعتراض المحتمل الصادر عن أطراف أخرى، وتحكم النظام معاهدتان هما اتفاق مدريد بشأن التسجيل الدولي للعلامات وبروتوكول مدريد. ولتسجيل العلامة التجارية يجب إيداع طلب لذلك لدى المكتب الوطني أو الإقليمي المختص، ويجب أن يحتوي الطلب على صورة واضحة عن الإشارة المودعة للتسجيل بما في ذلك الألوان أو الأشكال، أو عناصر مجسمة، ويجب أن يحتوي على قائمة بالسلع والخدمات التي قد تنطبق عليها الإشارة والتي ينبغي أن تحظى بالحماية كعلامة تجارية ولا بد أن تكون مميزة حتى يتسنى للمستهلكين التعرف عليها كأداة تحدد منتجاً خاصاً وتمييزها عن باقي العلامات التجارية الأخرى. لبناء هوية العلامة التجارية خمس أدوات هي:

❖ الكلمة (التي تقترن بالعلامة)؛

❖ الشعار (وهو المعلومة التي تقترن وتكرر باسم العلامة التجارية)؛

❖ الألوان (والذي يقترن في الذهن بالعلامة التجارية)؛

❖ الرموز والتصاميم (كاقتران العلامة التجارية بواحد من الشخصيات الشهيرة)؛

❖ مجموعة القصص (وهي تروى حول الشركة وخدماتها).

**1.4 الرسوم والنماذج الصناعية:** وهي نوع من الملكية الصناعية تخص جوانب الزخرفة والجمال من السلع، وتمثل الأهمية لمثل هذه الحماية في إبراز اسم المؤسسة أو الشخص المبدع مما يسمح بتحقيق غايات وأهداف معينة، ويتيح نظام لاهاي بشأن التسجيل الولي للرسوم والنماذج الصناعية الذي تديره الويبو سبيلاً إلى الحماية الدولية في عدة بلدان بطلب واحد.

#### المطلب الخامس: معوقات الإبداع في المؤسسة

هناك العديد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تنمية الفكر الإبداعي أو تحقيق نتائج أصلية ذات مردودية فعالة وقيمة عالية من خلال العملية الإبداعية في المؤسسة، ويصادف دعاة التغيير

والمبدعين الكثير من الصعوبات ونجدهم بسبب ذلك يهجرون في أول فرصة ومناسبة تتاح لهم إلى بيئات وبلدان تتيح لهم وتمنحهم الفرصة لإظهار مواهبهم وصقلها، ويؤدي ذلك لاحقاً إلى الحديث عما يسمى هجرة الأدمغة، ومن أهم معوقات الإبداع بالمؤسسات نذكر مايلي<sup>412</sup>:

➤ الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛

➤ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛

➤ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛

➤ مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛

➤ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛

➤ نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الذي يتجاوز قدرات الزملاء في العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع والابتعاد عنه وعزله؛

➤ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي يجلب لهم النكد والمخاربة؛

➤ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المؤسسة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين؛

➤ اتساع الهرم التسلسلي وما ينتج عنه صعوبة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم واقتراحاتهم، بمعنى ضعف الاتصال الداخلي بالمؤسسة خاصة العمودي مما يؤدي إلى صعوبة تدفق المعلومات وتداولها؛

<sup>412</sup> سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 109-110.

- معوقات تنظيمية: تتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، فكلما زادت هذه الأمور قل الإبداع، فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة؛
- معوقات مالية، عدم القدرة على تمويل اقتناء تجهيزات تكنولوجية جديدة أو تبديل النماذج أو الأنظمة وغير ذلك تحول دوت تحقيق الإبداع؛
- ضعف الولاء التنظيمي، حيث يؤدي ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس غير مبالي وبالتالي عدم توقع الإبداع؛
- التفكير غير المتعمق: فكثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أي أفكار جديدة حيث أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً في وجه الإبداع؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم<sup>413</sup>: إن عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة يتركرون اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، ويعمد بعضهم إلى كتم أفواه المبدعين حتى لا يلفتوا الأنظار بقدراتهم وهذا ما يرى فيه بعض المدراء تهديداً لمركزهم؛
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة؛
- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى الأفراد أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول إلى المناصب الرفيعة العليا؛

<sup>413</sup> د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000، ص 107.

- عدم رغبة المؤسسة بالتطور والإبداع والتغيير إيماناً بقاعدة "إذا لم تتعطل لا تصلحها" وهذا هو منهجية وأسلوب الشركات والمنظمات التقليدية "لا تحرك ساكناً" وهي فلسفة لها أنصار كثر في دول العالم الثالث<sup>414</sup>؛
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية ليست مستعدة لتحملها؛
- ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة عليها؛
- عدم وجود منافسين لمنتجات أو خدمات الشركة أو المؤسسة يجبرها على التطور والإبداع؛
- نقص الموارد المالية، البشرية وكذا التقنية مما يساهم في تأخر الإبداع؛
- بالإضافة إلى معوقات أخرى كالخوف من الفشل والعقاب في حالة حدوثه والتوبيخ العلني، تجنب المخاطرة، انعدام التحفيز، مقاومة التغيير<sup>415</sup>.

### المطلب السادس: نماذج من مؤسسات مبدعة ناجحة

- ❖ شركة آبل<sup>416</sup> Apple: فقد جاهدت من أجل البقاء في التسعينات من القرن الماضي بعد أن قام مجلس إدارتها برئاسة مؤسسها ستيف جوبس Steve Jobs الذي كان العقل المدبر والمبدع والعامل الرئيسي لنجاح الشركة. فمن خلال سلسلة من الأفكار الإبداعية وتولي المخاطر استطاع العودة بالشركة إلى مسارها الطبيعي نحو تحقيق النجاحات والنمو والازدهار، وأصبحت الشركة اليوم تدر أرباحاً طائلة وبراءات يبلغ 38 مليار دولار.

<sup>414</sup> أ. نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 08.

<sup>415</sup> رندة الزهري، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص 58.

<sup>416</sup> برافين جوبتا، مرجع سابق، ص 138.

❖ **شركة IBM:** فقد ركزت دائما على الإبداع، وابتكر رئيس قسم العمليات بها مفهوم "فكر THINK" وقام بتعليق هذه الكلمة على مكتب كل فرد من الشركة حتى يذكره بالألا ينقطع عن التفكير بأسلوب ابتكاري في أي نشاط. وهدف الشركة هم امتلاك زمام الريادة في مجال الإبداع والابتكار والتطوير، وتستثمر لأجل تحقيق ذلك من 8 إلى 10% من دخلها الإجمالي في مجال البحث والتطوير لتضمن ريادتها في إنتاج حلول ومنتجات تكنولوجيا المعلومات الأكثر تطورا، وسجلت الشركة أكثر براءات الاختراع في العالم.

❖ **شركة DELL:** لقد نجحت الشركة في إشباع حاجة السوق بأجهزة الكمبيوتر الشخصي في التسعينيات من القرن الماضي عندما كان السوق تسيطر عليه الشركات العملاقة مثل HP,DEC,HBM وشركات أخرى وذلك بأسعار أرخص. فالشركة قامت بدراسة وتحليل لسوق الكمبيوتر الشخصي، وقامت بتقييم مشكلات ومواطن الضعف بها وحددت استراتيجيات إبداعية جديدة للتغلب على تلك المشكلات، وشملت استراتيجية الشركة عرض أجهزة كمبيوتر تصنع عند الطلب وتضم المميزات التي يحتاجها العميل وخفضت إستراتيجية الشركة للبيع المباشر للعميل من تكلفة التجارة والتوزيع وأضافت تكلفة المميزات الجديدة على العميل. هذه الأفكار الإبداعية لم تساعد الشركة على النجاح فقط بل جعلت منها شركة رائدة تسيطر على النصيب الأكبر من السوق.

### خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق ذكره خلال هذا الفصل تتضح الأهمية البالغة التي يكتسبها الإبداع بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز والنجاح، فهو أصبح يمثل أحد أهم الأسس لتحقيق المزايا التنافسية وتحسين الأداء والفعالية، ويساعدها على مواجهة المشكلات وتحديات المستقبل من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير، فالمؤسسات التي لا تبدع فإن مصيرها التراجع وقد يكون الزوال.

لقد أصبح الإبداع أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فهو الأداة الأكثر قوة التي تجلب التفوق والتميز والنجاح في إنتاج وتسويق السلع والخدمات ذات الجودة العالية سواء كانت جديدة أو مطورة، وتوفير فرص وأسواق جديدة. فقد قامت العديد من الشركات والمؤسسات باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وباتت تحصد العديد من براءات الاختراع. وتستثمر

الحاجة للإبداع إلى التزايد الكبير في المنافسة العالمية الشديدة، والمؤسسات التي تقوم باستثمارات لتحقيق العمليات الإبداعية تعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وطرح أخرى جديدة في السوق تكون لها السبق وتعزز عمليات التصميم بها وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية ودائما ما تنجح في تعزيز مركزها السوقي وتحقق النمو والتطور.

وللمؤسسة العديد من المصادر والعوامل والقوى المؤثرة والداخلية لتحقيق العمليات الإبداعية نذكر منها نشاطات البحث والتطوير، إدارة المعرفة، وبالأخص اليقظة الإستراتيجية كعامل مهم بالغ الأهمية، وما تساهم به في تعزيز الإبداع في المؤسسة من خلال عملياتها ونشاطاتها لتحقيق المزايا التنافسية وتأخذ السبق في طرح المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وتدعيم المركز التنافسي بين المنافسين، وهو ما سنتطرق إليه في الفصول القادمة.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم نظام اليقظة الإستراتيجية وماهيته، وإلى أهمية دراسة بيئة المؤسسة وتأثيرها على نشاط المؤسسة التي تعمل في محيط يتميز بالتعقيد والديناميكية والاضطراب والتغيرات المتسارعة، وإلى أهمية المعلومات ونظم المعلومات في تحويل بيانات البيئة المجمععة إلى قرارات إستراتيجية فعالة تتيح للمؤسسة تعزيز موقفها التنافسي، وذلك من خلال طرح وخلق إبداعات تكون كنتاج لنشاط اليقظة الإستراتيجية ومجمل أنواعها ومكوناتها (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)، وتأثير هذه الإبداعات على تنمية الميزة التنافسية والتموقع التنافسي والسوقي وأخذ السبق في طرح منتجات جديدة بمميزات جديدة ومتطورة تلي احتياجات المستهلك، وكذا طرق وأساليب إنتاج جديدة وغيرها من أنواع الإبداع والذي تم التطرق إليه في الفصل الثاني وإلى أهميته اللامتناهية وتأثيراته الإيجابية على الأداء العام للمؤسسة الراغبة في النمو وحجز مكانة لها بين المنافسين ومواجهة مختلف التحديات والتهديدات التي تترصد بها.

ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني وتطبيق نظام يقظة فعال تكون من نتائجه خلق إبداعات والتميز بين المنافسين، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل، لمعرفة مدى تأثير ودور اليقظة الإستراتيجية على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة.

## المبحث الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

إن تعقد واضطراب البيئة وتسارع الأحداث فيها، وما يرافق ذلك من تطورات علمية معرفية تكنولوجية تقنية معلومانية، وغيرها من العوامل البيئية الأخرى، أرغم المؤسسات التي تتطلع ليس فقط إلى البقاء والاستمرار، بل إلى تعزيز تنافسيتها وتموقعها في السوق، والسبق التنافسي والإبداعي، ولا يكون ذلك إلا بالاعتماد على أساليب وأدوات مناسبة للغرض، حيث تعد اليقظة الإستراتيجية الوسيلة الأنسب لذلك من خلال الاستماع إلى البيئة وترجمة الإشارات الضعيفة المرصودة إلى معلومات توقعية استباقية تجعلها في وضعية جاهزية لكل الاحتمالات من التهديدات والمخاطر التي يمكن أن تواجهها، ومن خلال الفرص المتاحة لها وهو ما يؤهلها في حالة استغلالها لتلك المعلومات بصورة أمثل لتجسيدها إلى إبداعات وسبق تنافسي.

إن تعدد العوامل البيئية وتشعبها يفرض على المؤسسة وضع نظم وأساليب متخصصة تؤدي دورا مهما في تحليل البيئة التنافسية وقد أكد Porter على أهمية الرصد أو الاستخبار على المنافسة التي تعتمد على جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة واستخدامها في تحليل الصناعة والمنافسة، من خلال نشاط اليقظة الإستراتيجية والتي يمكن تجزئتها إلى أنواع مختلفة من نشاطات وأعمال اليقظة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، ومن أهم أنواع اليقظة وحسب تصنيفات الأكثر تداولاً وانتشاراً للباحثين والمهتمين بالموضوع نذكر: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية، الاجتماعية.

## المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى " الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة، الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في المجالات التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو مستقبلاً"<sup>417</sup>.

كما يعرفها Martinet&Ribault أنها "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"<sup>418</sup>. تشير إشارات الضعف إلى المعلومات التي

<sup>417</sup> Emmanuel Pateyron, Op. cit, p p 143-144.

تنذر بأن حدثا ما سيحدث، بمعنى وجود شيء ما ولكن مبهم، وهي معلومات ضعيفة الشدة وغير كافية، وتأخذ عدة أشكال منها الإشاعات.

حسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرار<sup>419</sup>. بمعنى أنها نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل، متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث، تحليل المعطيات المحصل عليها من إشارات ومعلومات، انتقاؤها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة المستخدمة، لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

واليقظة التكنولوجية ذلك النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الاستراتيجية، التي تسمح للمؤسسة بتنبؤ تلك التطورات وتسهيل عملية الإبداع<sup>420</sup>.

يتعلق نشاط اليقظة التكنولوجية بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير والإجازات والتحويلات التكنولوجية... الخ<sup>421</sup>.

من هذه التعاريف المقدمة فإن اليقظة التكنولوجية تهتم وتختص بمتابعة ورصد البيئة التكنولوجية والتقنية من التطورات الحاصلة العلمية والمعرفية، التكنولوجية والتقنيات الجديدة، الابتكارات والإبداعات التكنولوجية المختصة بإبداعات المنتج وطرق جديدة للإنتاج، تجهيزات تكنولوجية جديدة ومتطورة، وغيرها التي ذكرت سابقا في الفصل الثاني في الإبداع التكنولوجي، وهو نظام مساعد على اتخاذ القرار من خلال تحليل هذه البيئة ورصد مختلف الإشارات الضعيفة والمعلومات التي تختص بالمبادئ العلمية والتقنية والتكنولوجية ومن ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها وإيصالها للجهات المختصة وهي معلومات استباقية، استشرافية، تنبؤية تؤدي للكشف عن المخاطر والتهديدات التي تترصد بها من المنافسين والمنافسة الحالية والمحتملة، واقتناص الفرص المتاحة، تحديد التكنولوجيات

<sup>418</sup> Martinet. B, Ribault. J.M, **Le management des technologies**, éd d'Organisation, Paris, 1991, p 109.

<sup>419</sup> JAKOBIK. F, **Pratique de la veille technologique**, éd d'Organisation, Paris, 1991, p 03.

<sup>420</sup> Matmar née Mohellebi Dalila, **La veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, Communication présentée à l'Université Mouloud Mammeri – Tizi Ouzou, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, p 03.

<sup>421</sup> Reix R, Op. cit, p 56.

والتقنيات والأساليب المتبعة من طرف المنافسين، متابعة ورصد كل ما يتعلق بالتطور التكنولوجي ومن إبداعات محققة، اكتشافات علمية، طرق وأساليب الإنتاج والتشغيل جديدة ومتطورة، وكل ما يتعلق بمجال التكنولوجيا والتقنيات والمعرفة وبالأخص المعلومة العلمية، وهو ما يساعد المؤسسة على التطوير وتنمية أداؤها ونشاطاتها وتحقيق إبداعات تمنح لها السبق في طرح منتجات جديدة وذات خصائص متطورة ومتميزة عن ما هو موجود في السوق وعن المنافسين، أو من خلال إبداعات أخرى متنوعة وعديدة، براءات اختراع،... الخ، تعزز من خلالها موقعها التنافسي.

ومن المصادر التي تستند عليها اليقظة التكنولوجية أساسا يمكن أن نذكر:

- المجالات والدوريات المتخصصة والمنشورات العلمية والدراسات الخاصة بمجال النشاط؛
- تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ونخص بالذكر شبكة الانترنت، قواعد البيانات وبنوك المعلومات؛
- هيئات البحث العلمي والجامعات، ومخابر ومراكز البحث والدراسات؛
- تقارير المؤسسات والهيئات الرسمية؛
- من خلال وظيفة البحث والتطوير، براءات اختراع، تراخيص، إقامة تحالفات،...؛
- تحليل منتجات المنافسين؛
- الملتقيات العلمية والمؤتمرات، المعارض والصالونات؛ بالإضافة إلى أخرى متنوعة ومن مصادر خاصة بالمؤسسة حيث يتطلب استغلالها إمكانات ووسائل متطورة وأفراد مختصين مؤهلين لذلك.

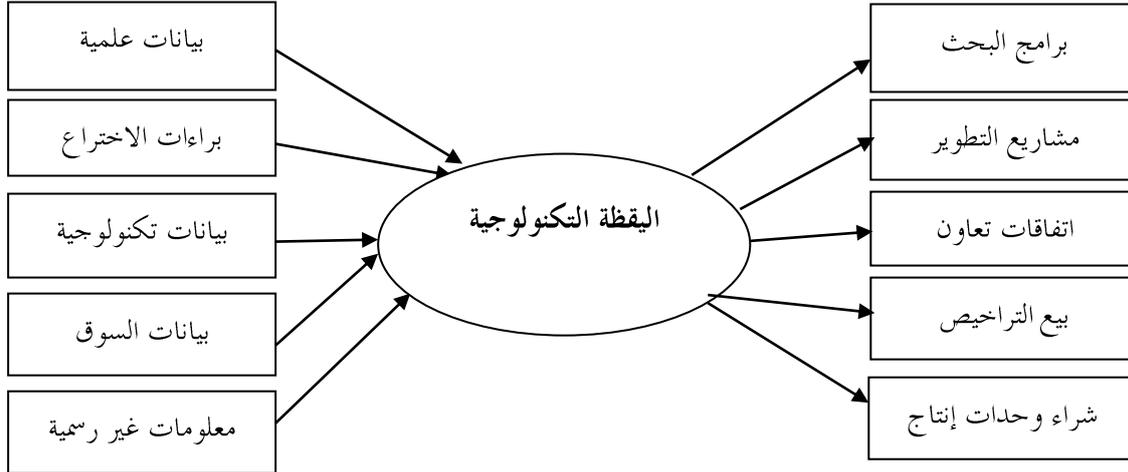
وتمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة الإجابة على التساؤلات التالية<sup>422</sup>:

- ما هي البرامج قيد التنفيذ أو المنجزة من طرف المنافسين؟
- من هم الفاعلون، الأفراد والموارد المدرجة في هذه البرامج (مخابر، مؤسسات،...)?
- ما الذي تم نشره بخصوص الموضوع؟
- ما هي البراءات المحصل عليها والمسجلة في الميدان؟ ما هي القواعد والتشريعات السارية حاليا؟ ما هي الأحداث الموجودة في المجال؟

<sup>422</sup> Etude 3.I.E, Op. cit, p 08.

- ما هي المواد الجديدة، التكنولوجيات الجديدة (خصائصها)؟
- ما هي المؤسسات التي تنمو وتتطور في قطاع النشاط: بماذا يقومون، من هم زبائنهم، شركائهم،...؟

الشكل (22) التالي يبين اهتمامات اليقظة التكنولوجية.



Source : Etude 3.I.E, Op. Cit, p 08.

### المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

يعود الفضل في ظهور اليقظة التنافسية إلى M. PORTER بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" حيث ازداد الاهتمام بدراسة تحليل المنافسة والصناعة ليتعدى نطاق المنافسة من متابعة ودراسة المنافسين الحاليين ليشمل المنافسين المحتملين، الداخلين الجدد إلى السوق مع منتجاتهم البديلة. وهي مكتملة لكل من اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، كون الهدف الرئيسي هو تحقيق ميزة تنافسية تعزز من التموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، ومواجهة المنافسة في قطاع النشاط، حيث تهدف من خلال اليقظة التنافسية بالمتابعة والرصد الدقيق والمركز على المنافسين تحركاتهم، نشاطهم، أدائهم، منتجاتهم،... الخ.

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة<sup>423</sup>. ويكون ذلك من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من

<sup>423</sup> Martinet. B et autres, *La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale*, éd d'Organisation, Paris, p 30.

تحليل الصناعة والمنافسة بتحليل نقاط القوة والضعف، واستخراج النتائج ليتم استخدامها في عملية اتخاذ القرار. وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق اختراقات في السوق والمنافسة<sup>424</sup>.

ويقول PORTER "نحن في حاجة إلى الكثير من البيانات والمعلومات للإجابة على الأسئلة المختلفة التي نطرحها عن المنافسين"<sup>425</sup>.

اليقظة التنافسية تهتم بدراسة المنافسين الحاليين والمحتملين، وبالداخلين الجدد إلى السوق والذين قد يظهروا مع منتجات بديلة. وهي مكملة ونقطة تقاطع بين اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، قريبة من اليقظة التكنولوجية لأنها تهتم بدراسة منتجات وإمكانات والتجهيزات الصناعية للمنافسين، وقريبة من اليقظة التجارية لأنها تهتم بتحليل زبائن وعملاء المنافسين<sup>426</sup>.

اليقظة التنافسية تهتم في المقام الأول ببيئة المؤسسة، بما في ذلك المنافسين المباشرين الذين ينبغي رصدهم، ولكنها ليست كافية حيث تدخل عناصر أخرى: رصد المنافسة، التكنولوجيات الجديدة، المتعاملين والفاعلين في السوق، البيئة الآمنة، المعايير وبراءات الاختراع المودعة، الرأي العام، التشريعات، وما إلى ذلك؛ مع الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف هو أن تظل فعالة<sup>427</sup>.

يخصي PORTER المعلومات التي يمكن جمعها لفهم سلوك المنافس وخاصة لاستباق الإجراءات المستقبلية. والتي يمكن جمعها في خمس نقاط رئيسية<sup>428</sup>:

- الأداء الحالي للمنافس؛
- إستراتيجية المنافس؛
- الأهداف الجديدة للمنافس؛
- قدرات المنافس؛

<sup>424</sup> Jonathan L. Calof & William Skinner, **La veille Concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2, p 42.

<sup>425</sup> Emmanuel-Armand PATEYRON, **Le Management stratégique de l'information**, éd Economica, Paris, 1994, p 22.

<sup>426</sup> Laurent Hermel, Op. cit, p 10.

<sup>427</sup> Nathalie Costa, Op. cit, p 50.

<sup>428</sup> Emmanuel-Armand PATEYRON, Op. cit, p 19.

– الافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

اليقظة التنافسية إذن تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين الحاليين أو المحتملين في إطار اقتصادي من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهم، من أجل فهم سلوكياتهم و الاستعداد لمواجهةهم، والتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم، كفاءاتهم، أدائهم الحالي والمستقبلي، استراتيجياتهم، وضعيتهم التنافسية، حدة المنافسة، تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها بالمنافسين، لتقوم بتحليل وتفسير وضعها التنافسي والقطاعات السوقية، وتحركات المنافسين، مما يمنحها الاستعداد وإمكانية التصرف المسبق في حال ظهور أي خطر من المنافسين وكذا السبق لتحسين وتعزيز الوضع التنافسي، وذلك انطلاقاً من رصد التغيرات والأحداث ذات الصلة بنشاط المؤسسة، وتحديد العوامل المؤثرة في المنافسة، وذلك من خلال القيام بالتحليل الإستراتيجي لتغيرات المحيط. إلا أن اليقظة التنافسية لا تعني التحسس على المنافسين، فيمكن للمؤسسة الحصول على المعلومات عن المنافس من مصادر شرعية مثل البيانات المالية، عروض التوظيف، المنتديات<sup>429</sup>، منشورات المنافس، المؤسسات والهيئات الرسمية، التقارير السنوية، دراسات ومقالات حول المنافس، الصحافة، المعارض والصالونات، الموزعين والموردين، تحليل منتجات المنافسين...، وغيرها من المصادر الأخرى.

معلومات اليقظة التنافسية، يمكن أن تغطي عدة جوانب نذكر منها<sup>430</sup>:

- تشكيلة منتجات المنافسين؛
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين؛
- متابعة الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم؛
- تحليل التكاليف؛
- التنظيم وثقافة المؤسسة، وشبكات الاتصال بداخلها؛
- إمكانات وقدرات الإدارة العامة؛
- محفظة نشاطات المؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة كل ما يتعلق بالمنافس من خلال مثلاً:

<sup>429</sup> Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot, **Intelligence économique, mode d'emploi**, Pearson, France, 2013, p 14.

<sup>430</sup> Gérard Benoit-Cervantes, **La boîte à Outils de l'Innovation**, Dunod, France, p 43.

- منتجات المنافس: التشكيلة الكاملة، الأسواق التي تغطيها، الحصص السوقية،... الخ؛
- تقنيات البيع والتوزيع: شبكات وخطة التوزيع، الأسعار،... الخ؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، تكلفته، الأساليب المستخدمة في الإنتاج، المواد،... الخ؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات المستعملة، براءات الاختراع المسجلة؛
- الشركاء: شبكة الموردين والموزعين، العلاقات مع مختلف الأعوان،... الخ؛
- ثقافة المنافسين، كفاءاتهم، أهدافهم، التوجهات الإستراتيجية المتبعة من طرف المنافسين؛
- قوى المنافسة، وقع مختلف التأثيرات البيئية، أجزاء السوق المستهدفة من طرف المنافسين؛
- القيام بمقارنة مرجعية مع الشركات العالمية الرائدة في مجال النشاط من خلال طريقة المعايرة

### ؛Benchmarking

- التحليل الإستراتيجي SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين؛
  - التحالفات الإستراتيجية بين المنافسين،... الخ، وغيرها من العوامل البيئية الأخرى المؤثرة.
- ومما سبق ذكره فإن أهمية اليقظة التنافسية في الاستماع ومتابعة التغيرات البيئية للمنافسين والمنافسة، من خلال رصد أهم العوامل والإشارات والمعلومات التي تكون ذات طابع تنبؤي استشرافي، لتجعلها على أتم الاستعداد وتتيح لها حسن التصرف في حال أي خطر محتمل يهددها من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد مع منتجات بديلة، وكذا اقتناص الفرص المتاحة التي تمنحها السبق التنافسي وتعزيز الوضع والموقع التنافسي، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحليل وتفسير الوضع التنافسي، وكذا التحليل الإستراتيجي الذي وضعه PORTER.

### المطلب الثالث: اليقظة التجارية

وتسمى كذلك باليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

واليقظة التجارية هو ذلك النشاط الذي يسمح للمؤسسة من دراسة علاقاتها مع الزبائن من جهة ومع الموردين من جهة ثانية، والمتغيرات التي تظهر في السوق ومعدل نموه، ويتيح للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل، وتتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وكذلك بتطور العلاقة مع

الموردين والمتابعة المستمرة لعروضهم، منتجاتهم، المزايا... الخ، دون أن تغفل عن تتبع ورصد تطور سوق العمل، والذي يجب أن تتبع فيه نسب التطور، عرض الكفاءات الجديدة، تطور سعر اليد العاملة، ويكون ذلك من خلال جمع، معالجة وبث المعلومات المتعلقة بأسواق المؤسسة. وتهدف من خلال هذا النوع من اليقظة إلى تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات على المركبة "منتوج/ سوق"، ويكون دور المتيقظ Le Veilleur بذلك من خلال وظيفة البحث والتطوير للتوصل إلى طرح منتجات جديدة تفي بأغراض وحاجيات وتطور رغبات الزبائن، واختراق أسواق جديدة، وفيما يخص:

- الزبائن: تهتم بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وتتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، ولا بد للمؤسسة من طرح منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة وبقنوات توزيع جديدة<sup>431</sup>. ويجب على المؤسسة التركيز كذلك على أذواق الزبائن، سلوكياتهم، وفاءهم ومدى ولائهم للعلامة، رضاهم على المنتج، قدراتهم الشرائية، الأخذ بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة من طرفهم.
- الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية انتقاء المورد للمنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة<sup>432</sup>. تطور الخدمات والمشتريات مع إنشاء يقظة المشتريات والتي غالبا ما تكون نتائجها جيدة ومذهلة، من خلال هذا النوع من اليقظة البحث عن المعلومات يكون مركزا حول تكاليف الخدمات مع مختلف ضمانات التوزيع وفي الوقت المحدد، خدمات ما بعد البيع، عرض منتجات الموردين تقوم المؤسسة بالمقارنة والمفاضلة بينها، المزايا المقدمة، نوعية المنتجات والخدمات<sup>433</sup>، الأسعار التنافسية، الضمان المقدم، تطور طلبات السوق، دخول موردين جدد ومنتجات جديدة، وغيرها من العروض المتاحة والخصائص المطروحة المتنوعة، جمع المعلومات عنها بالشكل الكافي والاستغلال الأمثل لها من شأنه أن يتيح للمؤسسة أفضلية وضمان لتموين مستمر وجيد وبأحسن شروط النوعية والسعر.

<sup>431</sup> Emmanuel-Armand PATEYRON, Op. cit, p 24.

<sup>432</sup> Ibid, p 24.

<sup>433</sup> Laurent Hermel, Op. cit, p 11.

– سوق العمل: يجب الاهتمام بمجال الموارد البشرية، تتبع من خلاله المؤسسة الكفاءات الجديدة لتوظيفها لتطوير المؤسسة على المدى الطويل، تطور علاقة اليد العاملة والمؤسسة، تطور سعر اليد العاملة.

وفي الأخير وجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، حتى لو كان 70% من الزبائن راضين عن المنتج، فإنه يجب معرفة ملاحظات 30% غير الراضين، وهذا بهدف تحسين نوعية المنتج<sup>434</sup>.

### المطلب الرابع: اليقظة البيئية

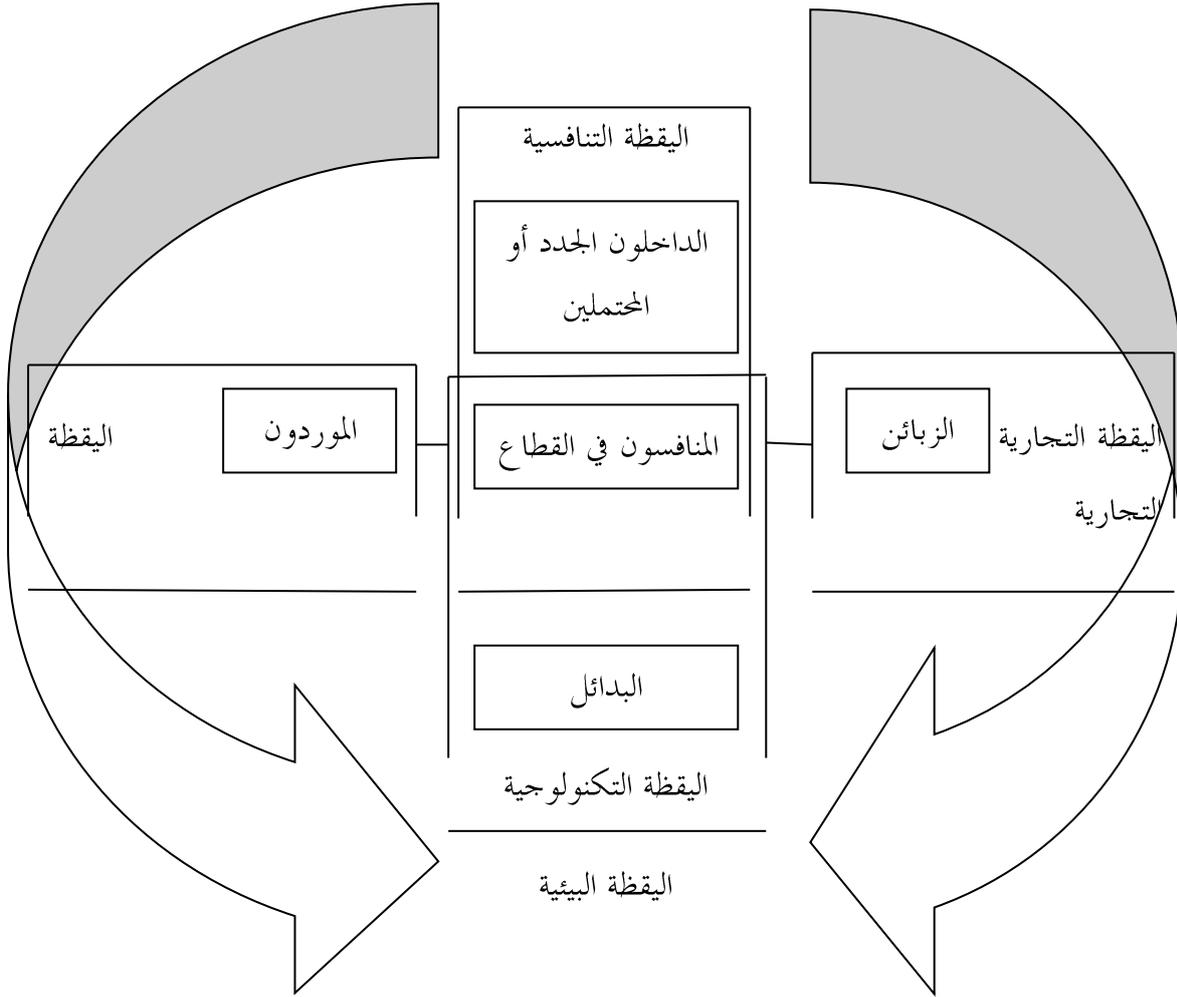
يختص هذا النوع من اليقظة "بما بقي من عناصر في بيئة المؤسسة"<sup>435</sup>، وهي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة، وهناك من الباحثين والمهتمين في المجال من يطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية. وتعتمد اليقظة البيئية أو المحيطية على مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الخاصة بهذا النوع من جمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ، معالجتها، تحليلها وتفسيرها وبنها إلى مراكز اتخاذ القرار بخصوص العناصر المذكورة، مثلاً:

- اليقظة الاجتماعية تختص بمتابعة ودراسة العديد من الجوانب والتحويلات والتطورات مثل التغيرات الديمغرافية، التركيبة السكانية، سلوك المستهلكين وعادات الاستهلاك، العادات والتقاليد والأعراف، الدين والعرق، الصراعات والتزاعات الاجتماعية...
- اليقظة الاقتصادية: ترتبط بمختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، مثل الوضعية الاقتصادية والمالية العامة، المناخ الاقتصادي والاستثماري، مستوى الدخل والأجور، الأهمية الإستراتيجية لقطاع النشاط في الدولة المستقبلية للمؤسسة...
- اليقظة السياسية والتشريعية: متابعة مختلف التحويلات وتطورها في هذه البيئة مثل: الوضعية العامة للبلاد، المناخ والاستقرار السياسي والأمني، السياسة الدولية والعلاقات الخارجية للدولة المستقبلية، ومختلف القواعد والتنظيمات والتشريعات الجديدة مثل قانون المالية، قوانين الاستثمار، الضرائب والجباية والإعفاءات، قوانين التشغيل، حماية البيئة...

<sup>434</sup> Emmanuel-Armand PATEYRON, Op. cit, p 25.

<sup>435</sup> Alain BLOCH, L'Intelligence économique, 2ème éd, Economica, Paris, 1999, p 16.

ونظرا لأهمية الأنواع المختلفة لليقظة المذكورة (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية) والتي تختص كل نوع فيها بدراسة عناصر محددة من بيئة المؤسسة، فقد طرح كل من **Martinet&Ribault** رؤية للعلاقة التي تجمع أنواع اليقظة بقوى التنافس الخمس ل **PORTER** للدلالة على عملية رصد ومتابعة للقوى التنافسية، والتي يمكن إدراجها في الشكل (23) الموالي والذي يوضح العلاقة:



Source : Alain BLOCH, L'Intelligence économique, 2ème éd, Economica, Paris, 1999, p 17.

هناك العديد من الباحثين من أسس تصنيفه لليقظة تبعا للغاية من اليقظة، وهناك من وضع التصنيف على أساس المجال الذي تهتم به، لقد تم تقديم عدة تصنيفات مختلفة ومتنوعة تعددت بمعايير التصنيف المختلفة، ومن أهم هذه التصنيفات:

– على أساس زمن اليقظة<sup>436</sup>:

❖ **اليقظة المنتظمة: La veille ponctuelle** تقوم على دراسة وتحليل الوقائع

ضمن سياق معين وفي زمن معين، وهي أقرب لدراسة السوق.

❖ **اليقظة المناسباتية: La veille occasionnelle** مراقبة ومتابعة منظمة حول

مواضيع مستهدفة، المؤسسة تكون على معرفة ودراية للموضوع (الهدف) المراد مراقبته ورصده مسبقا.

❖ **اليقظة الدورية: La veille périodique** وهي يقظة تتم بصفة دورية على

فترات زمنية منتظمة، ترتبط بما ينشر في مقالات الهيئات المختصة والمجلات، التقارير الدورية، التقارير والدراسات، بنوك المعلومات، تقارير المؤتمرات... الخ.

❖ **اليقظة الدائمة: La veille permanente** تتم بشكل دائم ومستمر، ترتبط

برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب البيئة والتي يمكن أن تنذر بحدوث شيء ما.

– على أساس نطاق اليقظة:

❖ **اليقظة السلبية Veille Passive**: وهي يقظة دفاعية، تكون بصفة دائمة

ومستمرة، لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، وهي عملية بدون أهداف محددة مسبقا، تقوم على رصد الإشارات الضعيفة والبيانات العامة من البيئة تشمل جميع جوانب المحيط، جميع أفراد المؤسسة معنيون بها، تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية للمؤسسة مما يتيح لها استباق الأحداث قبل وقوعها أي الاستعداد والجاهزية لمواجهة التحديات.

تتم دون بذل جهود، ولكي تقوم المؤسسة بهذه اليقظة يجب أن تحدد أهدافها من العملية من خلال اجتماعات ويتم اختيار الأفراد الأكفاء للقيام بهذا النشاط<sup>437</sup>. وتتطلب نفسا قوية وجهدا كبيرا، يجب أيضا التحفيز المستمر للأفراد المكلفين بالبحث وتعقب المعلومات.

<sup>436</sup> Etude 3.I.E, Op. cit, p 18.

<sup>437</sup> Laurent Hermel, Op. cit, p 16.

### ❖ اليقظة النشطة **Veille Active**: تعنى بعملية رصد هادفة من أجل البحث

عن معلومات معينة، تكون في شكل إشارات قوية تشمل عادة المنافسين في مجال النشاط، وهي يقظة هجومية تهتم برصد فرص مستقبلية صعبة الاكتشاف من المنافسين أو تهديدات محتملة وتحويلها إلى فرص.

على سبيل المثال في المجال التنافسي تبحث المؤسسة على معرفة التكاليف عند المنافس لأن الأخير أعلن عن تخفيض الأسعار ب 30%، وهو مؤشر يتيح للمنافس بيع منتجاته في فترة زمنية محددة، من خلاله يمكن معرفة عروض في هذه الفترة<sup>438</sup>.

تمر اليقظة النشطة بستة (06) مراحل كما هو موضح في الشكل (24) التالي:



Source : Laurent Hermel, Op. cit, p 17.

<sup>438</sup> Laurent Hermel, Op. cit, p p 16-17.

– حسب المستوى، من خلال الأنواع التالية:

- ❖ **اليقظة وفق المستوى الإستراتيجي:** هي ذات طبيعة إستراتيجية، تهدف على هذا المستوى تحديد، تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية تسمح بخلق أرضية أفضل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بكيفية التعامل مع المنافسين والمنافسة بصفة عامة وتحديد التغيرات التنافسية والإستراتيجية، على سبيل المثال تطوير منتج وتموقعه، استهداف أسواق جديدة، تكنولوجيا جديدة... الخ.
- ❖ **اليقظة وفق المستوى التكتيكي:** تهتم برصد الأحداث وجمع المعلومات أكثر تخصصاً، وتتعلق بمتابعة وتحليل الأحداث الجارية، مثل تطور السوق، تطور رغبات وأذواق الزبائن، سياسات التسعير، دخول منافسين جدد وبمنتجات جديدة ذات خصائص جديدة ومتميزة، طرح إستراتيجيات استباقية لمواجهة منافس محتمل، فاليقظة على هذا المستوى تركز على كيفية التنافس في الوقت الحالي.
- ❖ **اليقظة على المستوى الاستشراقي:** على هذا المستوى تنتقل المؤسسة من وضع الإستراتيجيات إلى إعادة بناء المنافسة، بمعنى تغيير قواعد المنافسة بهدف خلق مجال تنافس جديد. فالاستشراق يمكن المؤسسة من التنبؤ وتوقع نوايا وتحركات المنافس الإستراتيجية والتكتيكية وفهمه جيداً، مما يسمح له بامتلاك قاعدة معرفية ومعلوماتية تتيح له بناء احتمالات حول البيئة المستقبلية لكيفية التنافس وممارسة نشاطها، والقيام بتغيير قواعد المنافسة بنفسها بما يحقق ويلاءم أهدافها.

## المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسة

إن تطوير وتوقع ظهور الإبداعات في المؤسسة خاصة الإبداع التكنولوجي، مراقبة الاستراتيجيات التجارية للمنافسين، رصد وكشف الأذواق والميول الجديدة للزبائن أنشطة رئيسية هامة للمؤسسة. رصد ومراقبة البيئة لا تكون للمحيط العلمي والتكنولوجي فقط، بل تشمل المحيط التنافسي، البيئي (الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي، السياسي والتشريعي...) بوصفه الأوسع ضمن العوامل البيئية للمؤسسة كونه يقوم برصد وتتبع كل الأحداث الجارية والممكن ظهورها أي المحتملة<sup>439</sup>، من خلال بروز الإشارات الضعيفة التي يكون لها تأثير على الوضعية الحالية للمؤسسة، والقيام بتحليل هذه الإشارات قد يؤدي إلى الإبداع والابتكار.

أنشطة المراقبة والمتابعة تهم بصورة مباشرة بعملية الإبداع، لأن تطور المحيط يقود المؤسسة إلى استحداث بدائل إستراتيجية جديدة، يجب أن تترجم بخلق وطرح منتجات جديدة، أو طرق وأساليب إنتاج جديدة.

لقيادة فعالة للإبداع، فإن المؤسسة يجب أن تركز في أنشطة اليقظة على أربعة اتجاهات رئيسية هي<sup>440</sup>:

- السوق (تحليل الاتجاهات، الهيكلة، تحديد فرص التطوير والتنمية، متابعة وتحليل الجهات الفاعلة،...)
- الإستراتيجية (تحليل التقارير عن نقاط القوة في مختلف قطاعات السوق التي تعمل فيها المؤسسة)؛
- عروض المنتجات والخدمات (تحليل العروض الحالية ودراسة قيمها من وجهة نظر السوق)؛
- التكنولوجيا (تحليل معدلات التطور وإمكانية تحقيق تقدم، دراسة استطلاعية لتأثير التكنولوجيات الناشئة،...).

<sup>439</sup> Sandrine Fernex-Walch, François Romon, **Management de l'Innovation De la stratégie aux projets**, Librairie Vuibert, Paris, 2006, p 296.

<sup>440</sup> Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, **Innovation agile! surfer sur la vague du changement**, Afnor, France, 2007, p 52.

فإن الأبعاد المختلفة لليقظة الاستراتيجية تُخدم المؤسسة لترسيخ مكانتها في محيطها وبناء إستراتيجية الإبداع<sup>441</sup>:

### ➤ بفضل اليقظة التكنولوجية:

يتعلق بمتابعة ورصد تطور المعرفة والتكنولوجيا لأسباب دفاعية وهجومية. من ناحية، يجب تجنب المؤسسة رؤية الإبداعات التكنولوجية التي تشكل جوهر التميز والتي أصبحت قديمة. من جهة أخرى، يجب أن تحدد المحاور التكنولوجية التي تمكن من خلق الإبداعات التي تتيح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

إذا اعتبرنا أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء من وسائل وأدوات اليقظة التكنولوجية والتي تؤدي دور مهم في عملية الإبداع، ويمكن اعتبارها -اليقظة التكنولوجية- مصدرا هاما للوصول إلى العمليات الإبداعية، فاليقظة الاستراتيجية وتكنولوجيات المعلومات مترابطان ومتشاركان في الوصول إلى المعلومة التكنولوجية والتقنية وإلى التكنولوجيات الجديدة.

تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما في عملية الإبداع حيث تسمح أتمتة أو آلية (Automatisme) عمليات الإنتاج من خلال إدخال الإعلام الآلي والبرمجيات في عملية الإنتاج بالموازاة مع تجهيزات الإنتاج<sup>442</sup>. في الواقع، إن الحصول على المعلومات التكنولوجية والتقنية يسمح للمؤسسة لاستباق العمليات الإبداعية والابتكارات من خلال استخدام هذه المعلومات وتحويلها إلى المعرفة. إذن فاليقظة التكنولوجية هي ذلك النشاط الفعال بامتياز الذي يمكن بواسطته تحويل هذه المعرفة إلى الإبداع من خلال قدراته على معالجة وتشغيل المعطيات البيئية الموجودة تحت تصرفها.

اليقظة التكنولوجية ← البحث ← الإبداع ← التنافسية

### ➤ بفضل اليقظة البيئية:

على هذا المستوى، تحدد المؤسسة التقارب والتداؤب بين أنشطتها مع القضايا الاجتماعية والقيم التي تتمسك بها البيئة الاجتماعية. من وراء ذلك صورتها، فإنه يمكن تقدير درجة الانفتاح أو مقاومة للإبداعات أين تضعه المؤسسة كهدف لتطويره.

### ➤ بفضل اليقظة التجارية (التسويقية):

<sup>441</sup> Ibid, pp 54-55.

<sup>442</sup> Matmar née Mohellebi Dalila, Op. cit, p 19.

انطلاقاً من بيانات السوق، وتحليل علاقات القوة القائمة بين الموردين، العملاء، المنافسين والوافدين الجدد، فإن المؤسسة ستكون قادرة على إنشاء خريطة فرص الإبداع، وبالتالي ربح الوقت، تستطيع بناء المزيج التسويقي الأنسب والأقوى، التي من شأنها الحفاظ على تنافسيتها.

الأنواع المختلفة من اليقظة لا يمكن النظر فيها بشكل منفصل، فاليقظة التسويقية تتغذى من المعلومات ليس فقط القادمة من اليقظة البيئية، ولكن أيضاً من المهندسين الذين يقومون بدراسة وتحليل المنتجات والتقنيات المستخدمة من قبل المنافسين. وبالمثل، عندما تكون اليقظة التكنولوجية، فالمهندسين قد يحتاجون إلى معرفة ما هي نقاط الضعف التي شهدتها المستهلكين في المنتجات المنافسة.

في حال المؤسسة تريد تبني وتطوير الإبداع التكنولوجي، فلا بد لها من تفعيل نشاط اليقظة التكنولوجية، ففرق البحث والتطوير R&D، يمكن أن يكون مصدر هذه الفكرة، يجب أن يتم الاستفادة من المعارف المتاحة في مجال النشاط، والموجودة في الأدبيات العلمية والتكنولوجية وبراءات الاختراع.

وعمل هذه الفرق يمكن أن يسير بشكل أسرع، بتجنب العثرات واستكشاف تحالفات تكنولوجية، يمكن تحفيز الإبداع بتعزيز الخيارات المتاحة، هل مفهوم المبدع الذي تريد المؤسسة إطلاقه سوف يجد مكان له في السوق؟

فاليقظة التجارية تساعد:

– فرق البحث والتطوير على اتخاذ أفضل التوجيهات وفقاً لاحتياجات السوق؛

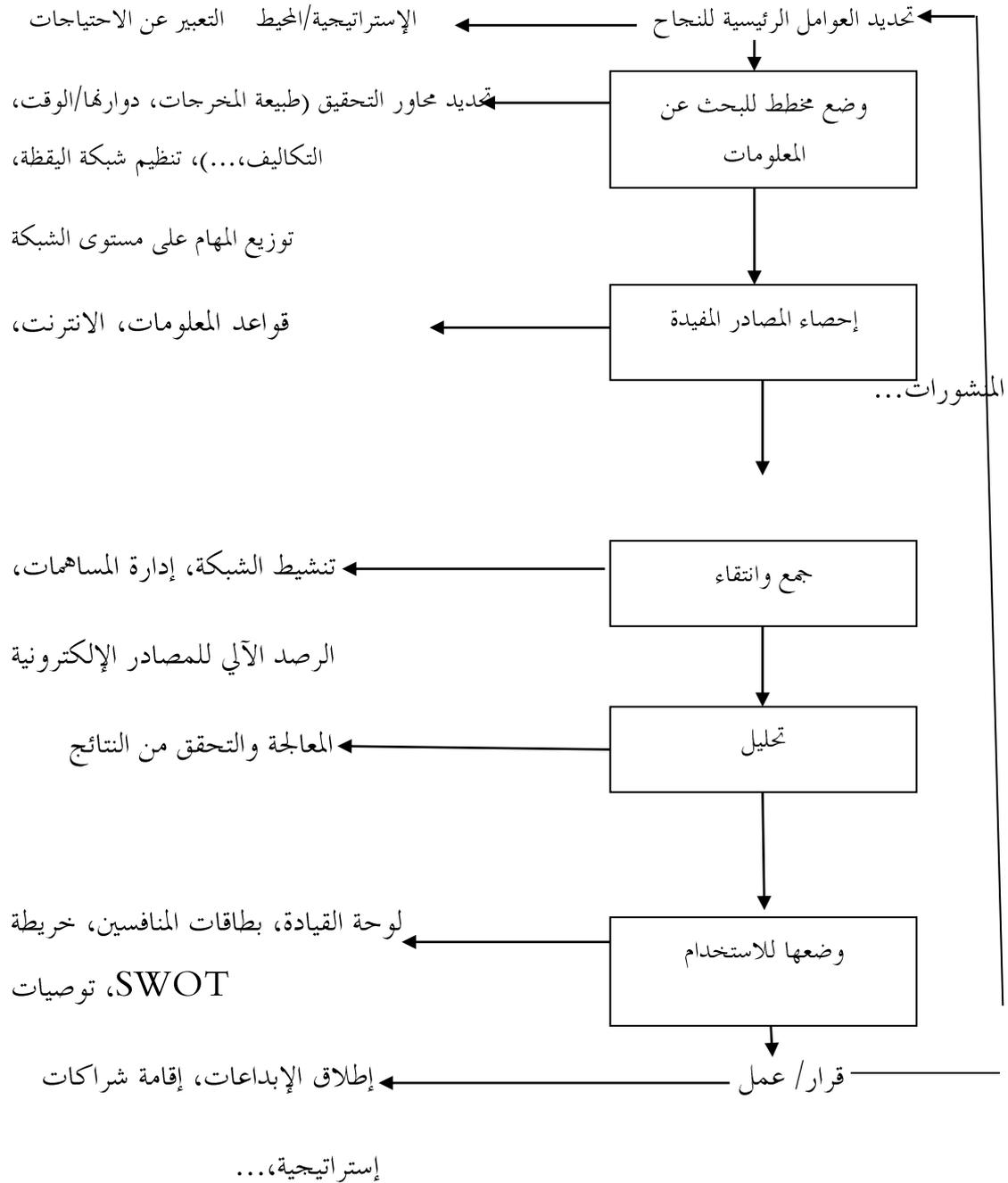
– الإدارة اتخاذ قرار ما إذا كان من المناسب تحمل المخاطر.

عند تحويل نشاطات أو عملية اليقظة إلى منتجات حقيقية، فإن المعلومات التي قدمتها اليقظة التسويقية (التجارية) تكون ذات قيمة لتحديد الأسعار، التموقع، قنوات التوزيع،...

عند إطلاق منتج وطرحه، في مرحلة النمو، اليقظة التجارية ستقوم بالتفكير في تطوير الأعمال التجارية مع إمكانية مراجعة السعر. في حين اليقظة التكنولوجية ستظل نشطة لرفع قدرة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. واليقظة التجارية سوف تستمر في متابعة المنتج حتى يتراجع وينخفض، وهكذا يمكن أن تستمر الدورة.

الأنواع المختلفة لليقظة تتحقق في شكل دورة من خلال مراحل متعاقبة التي تبدأ من إضفاء الطابع الرسمي للضرورة أو الحاجة من ذلك، تتواصل بجمع المعلومات ومعالجتها، قبل وضعها في منظورها الصحيح وإيصالها لصناع القرار لاتخاذ القرارات المناسبة كما هو مبين في الشكل (25).

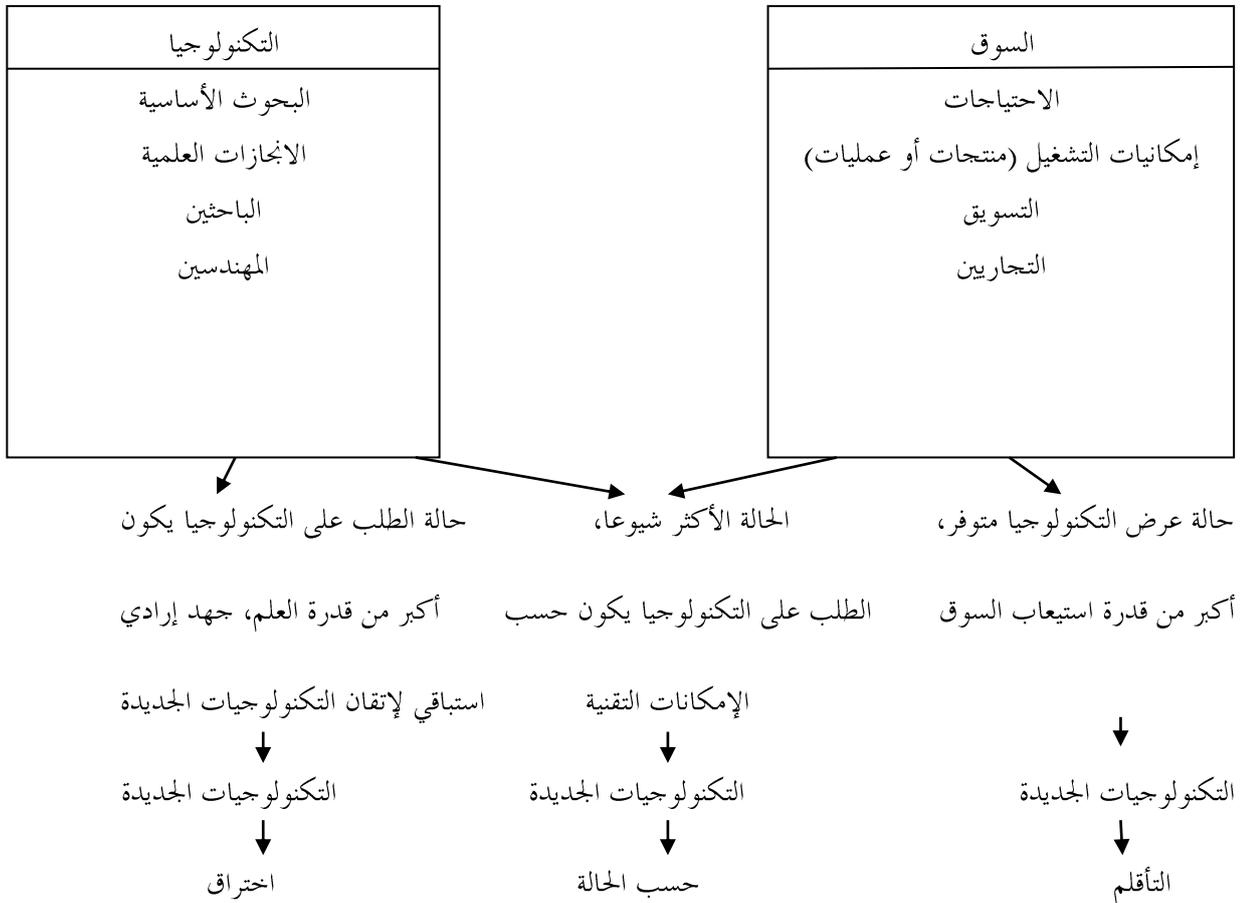
اليقظة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية لنجاح للمؤسسة، بمعنى يجب أن تكون نشاطاتها في وضع جيد للنمو ورصد العمليات الإبداعية خوفا من أي تغيير في قواعد اللعبة في السوق الذي تنشط فيه. إذا كان الخيار من العوامل الرئيسية لصانعي القرار يحدد اختيار أهداف أنشطة اليقظة، جميع الإجراءات الأخرى اللازمة لتنفيذها يجب أن تستند إلى أعمال التصميم المشتركة "الهندسة التعاونية" *Ingénierie collaborative*، بنيت هذه الهندسة أولا على تعريف واضح للأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية، من المهم بصفة خاصة للتمييز بين الأفراد الذين يتحملون مسؤولية مراقبة وتحويل المعلومة، وأولئك الذين يقومون بالتحليل والتحقيق والاستغلال، بحيث يتم تقسيم الأدوار والمسؤوليات والمهام بين الجهات الفاعلة والمعنية بعملية اليقظة.



الشكل (25) يبين دورة اليقظة.

Source : Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, Op. Cit, p 57.

يرتبط ظهور الإبداع إلى نشاط اثنين من المحركات، كما هو مبين في الشكل التخطيطي (26)، واحد من هذه المحركات النشطة استجابة لاحتياجات السوق التي يتم تحديدها، وبعبارة أخرى قوى السوق التي ستولد عملية الإبداع. المحرك الآخر يتطلب تطبيق التكنولوجيات الجديدة في السوق، أين يتم توليد وخلق العمليات الإبداعية من خلال تقدم التكنولوجيا. في الواقع، أغلب الإبداعات الناجحة تكون من خلال العمل المشترك لهذه المحركين. كما هو موضح في الشكل (26) التالي الذي يبين من عوامل ظهور الإبداعات:



Source : Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, Op. cit, p 60.

إن من أهداف اليقظة الاستراتيجية تحسين وتطوير القدرات الإبداعية في المؤسسة عن طريق<sup>443</sup> :  
 - التفاعل بشكل أسرع: أن يكون جاهزاً في الوقت المناسب، لذلك يكون التوقع والتنبؤ بشكل استباقي؛

<sup>443</sup> Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, Revue Management&Avenir, 2007/2-no 12, pp 52-53.

– دعم القرار؛

– تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية عن طريق تفسير وترجمة المعلومات المجمعة من المحيط:

➤ للكشف في وقت مبكر عن التغييرات الحاصلة في البيئة، والطريقة التي سوف تتكيف بها مع الأحداث الجديدة؛

➤ لحفظ الموارد واقتصادها لأن فوات الأوان يصبح أكثر كلفة.

➤ توقع التهديدات والصدمات وتجنب المفاجآت الإستراتيجية غير السارة.

➤ لتقليل المخاطر وزيادة السلامة؛

➤ لكسب عملاء جدد،... الخ.

المعلومات الواردة والمفسرة يمكن أن تؤدي إلى تنوع الأفكار والشروع في عمليات الإبداع. وهذا يعني أنه في ظل ظروف معينة، عملية الإبداع قد تنشأ من خلال المعلومات الميدانية التي تم جمعها من طرف أعوان اليقظة (المتيقظون) بشكل جماعي، وبث هذه المعلومات فيما بينها.

يتفق معظم الباحثين على المراحل الرئيسية من عملية اليقظة الإستراتيجية، وهي تعريف الاحتياجات من المعلومات، جمع، تخزين، تحليل ونشر المعلومات وحلقة رد الفعل. يتطلب تحديد الاحتياجات من المعلومات فقط التحكم في خصائص الموضوع، من منظور استباقي، والاستشراق جيدا من خلال فتح العينين والأذنين بشكل كبير وتفعيل جميع الحواس الأخرى.

تطوير العلاقات مع العملاء لفترة طويلة هي جزء من إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى إشراك جميع الوظائف، فانطلاقا من وظيفة التسويق تعتمد المؤسسة على ثروة من المعلومات عن العملاء وأيضا وتيرة الاتصال معهم، هذا وأخذت المؤسسات الرائدة بعين الاعتبار وبمحمل الجد الفوائد التي يمكن تحقيقها من المعلومات التكنولوجية.

غالبا ما تكون المؤسسة التي تريد تنمية يقظتها في مواجهة حالة عدم اليقين في البيئة، تبحث عن تحويل كل إشارة إلى معلومات استباقية يقينية. يندرج الإبداع ضمن العلاقات الاجتماعية التي تنطوي على علاقات بين القوة والضعف المتنازعة التي تكون دائما في سياق من عدم اليقين. ومن ثم يظهر أنه لا

يمكن البرمجة الكلية والتامة للإبداع كما هو وصف ذلك Xuereb (1995)<sup>444</sup>، والذي يميز بين "عملية الإبداع المسجلة وعملية الإبداع المستقلة." على الرغم من أن القراءات تعطي لنا أمثلة تخص العمليات المستقلة تظهر معظم الإبداعات نتيجة بحث متعمد لفرص إبداعية. ويمكن رؤية الإبداع المتعمد والمقصود وغير مستمر. لذا فمن الجيد وجود إرادة للتحكم البيئي. التقاط الإشارات الضعيفة والمعلومات الاستباقية أمر ضروري وأساسي. على هذا الأساس فالمسيرون لهم دور مهم من حيث نظرهم الشاملة ومكانتهم وكذلك الجهات الفاعلة العاملة على البيئة.

وبالمقابل أحيانا هناك عوامل متناقضة، المؤسسات تسعى وتبحث عن تحقيق الاستقرار في تدفق المعلومات من أجل بناء الاستراتيجيات "الحرباء" Caméléon. وهذا يعني التوفيق في نفس الوقت بين أهداف ومصالح المؤسسة على المدى الطويل مع القيود على المدى القصير من البيئة. وبالتالي، وفقا (Julien 2000) الإبداع الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب كتلة كبيرة من المعلومات عن الأسواق والمنافسة والتكنولوجيا والتي يجب حسن إدارتها<sup>445</sup>.

إن التحليل المستمر، يساعد المؤسسات على إنشاء المشاريع الإبداعية من خلال التطوير من الداخل، بما يتفق مع البيانات البيئية وعوامل المخاطر والتهديدات بواسطة أنشطة اليقظة. هذا المؤشر يتجذر في بعض الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة، والتي غالبا ما تكون أقرب إلى أسواقها تستخدم الإشارات الضعيفة في بيئتها لتعزيز الإبداع.

اليقظة الإستراتيجية جزء من عملية الإبداع من خلال توفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرار، تؤدي دورا هاما، سواء في توليد الإبداعات، وأيضا في نشاطات ووظائف المنظمة، كعامل من عوامل التكيف مع التغيرات البيئية، وهو محرك للتغيير في عمليات الإبداع المستمر. ومع ذلك، تستخدم جميع المؤسسات المعلومات لاتخاذ القرارات، وحل المشاكل أو لبناء قواعد المعرفة. ويقوم مسيري المؤسسات بتطوير إستراتيجية للمشروع الإبداعي، والقيام في مرحلة أولى وضع النمذجة البيئية للمؤسسة وتطورها، تسعى إلى الكشف ورصد التغيرات في النماذج مع واقع البيئة.

<sup>444</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, **Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise- quels enjeux pour l'innovation?** La revue des Sciences de Gestion, 2006/2-no 218, p 34.

<sup>445</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Op. cit, p 34.

وحسب Jakobiak فإن "براءات الاختراع هي بالنسبة للمجتمع العلمي والتقني، مصدر غني جدا من المعلومات"<sup>446</sup>، الجانب المعلوماتي للبراءة يتعلق بتقييم وتطوير التكنولوجيات والسوق، وهي مصدر للمعلومات العلمية والتقنية التي توفر قاعدة معرفية عن الأنشطة الصناعية والتطبيقات في الماضي، في الحاضر وفي المستقبل. إن اليقظة وسيلة وأداة للكشف عن التهديدات واقتناص الفرص البيئية، بل أيضا رد فعل هجومي مع العمليات الإبداعية في وجه المنافسين والخصوم الاقتصاديين.

يمكن أن نأخذ في البداية كنقطة انطلاق البحث في عوامل الإبداع، هذه العوامل المطروحة يمكن الاعتماد عليها لتحليل المساهمات التي يمكن أن توفرها عملية اليقظة لتنمية وتعزيز وتوليد العمليات الإبداعية، حسب AVNAR هناك ستة (6) عوامل للإبداع يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار وتحليلها للوصول إلى تحقيق الأهداف الإبداعية<sup>447</sup>:

1. البيئة: الزبائن، الموزعون، الموردون، المنافسون، الشركاء الماليين والمؤسساتي، المعايير والأنظمة، المحيط العلمي والتكنولوجي ... طول مراحل هذه العملية، يجب أن تكون الشركة قادرة على التفتح للبيئة، للاستماع والرصد.
2. الموارد البشرية: العصر الذي يعتمد على الذكاء وتحويل المعلومات، الأفراد هم المورد الرئيسي للمؤسسة، وهذا يتطلب الاستمرار في الإبداع والنمو والحفاظ على هذه المواد الخام الأساسية، وأيضا البحث عن المهارات والكفاءات الخارجية التكميلية لتنفيذ مشاريعها على أحسن صورة وفق الأهداف المرجحة.
3. الموارد المالية: عملية الإبداع تكلف كثيرا ... وانطلاقا من ذلك لا بد من البحث عن مصادر مالية متعددة لتمويل مختلف مراحل العملية. وكذلك إنه من الضروري ضمان وجود توازن جيد بين الموارد الداخلية والخارجية، ومعرفة التأثير في الوقت المناسب وخاصة دون أن ننسى أن الإبداع يجب أن يكون ذو مردودية مرجحة وجيدة.

<sup>446</sup> Jakobiak, F, *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, éd d'Organisation, Paris, 2004, p 115.

<sup>447</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles*, thèse pour le doctorat de science de gestion, Faculté de sciences économique et de gestion, Université Lumière- Lyon 2, France, 2000, pp 114-118.

4. المنظمة: هذا المصطلح يشمل كل من الهيكل الرسمي للمؤسسة والشبكات غير الرسمية. ما هو على المحك هو قدرة المؤسسة على العمل كنظام قادر على توفير الديناميكية والذكاء لجميع الفاعلين في المؤسسة.

5. الإستراتيجية: إن إعداد إستراتيجية واضحة الأهداف والمعالم عنصر أساسي في نجاح أي عملية أو تخطيط لأهداف محددة ومبرجة، فالعديد من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة كثيرا ما تقلل من أهميتها وتسير نشاطاتها وأعمالها وأهدافها بدون إستراتيجية، فبدون رؤية إستراتيجية واضحة ومبنية على أسس علمية متينة، عملية الإبداع تأسس في حالة من الفوضى ومآها الفشل وعدم الوصول إلى إبداعات وبالتالي العجز عن تحقيق الأهداف.

6. المسير: لا سيما في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فإنه يؤثر إلى حد كبير في العملية الإبداعية من خلال أسلوب إدارته والتفاعل مع البيئة. ويضمن توزيع الأدوار على الأفراد الفاعلين في المؤسسة للقيام بمختلف المهام الموكلة لهم خلال مراحل العملية.

● مراقبة البيئة: معظم الأفكار الجديدة تولد من بيئة المؤسسة، الاستماع إلى الزبائن، فهو مصدر أساسي ورئيسي لعملية الإبداع في المؤسسة، وهي تعبر عن الاحتياجات الجديدة، والتي لم يتم تلبيتها، انتقاد المنتجات التي يستخدمونها، التأقلم أو تعديل أو إيجاد استخدامات جديدة والتي تفتح مجال للفرص الجديدة، فالموزعون يلعبون دورا مهما في جمع المعلومات عن الزبائن كوثم الأقرب إليهم في معرفة تطور وتغير أذواقهم واحتياجاتهم وطلباتهم المتجددة والتي دائما ما تبحث عن الجديد والتميز، وما هي المنتجات التي يريدون وبأي خصائص؟

– تتبع المنافسين ورصد تحركاتهم ونشاطاتهم مصدر للمعلومات والأفكار الجيدة والمفيدة، فمعظم الأفكار الإبداعية تأتي من هذا المنطلق، من خلال المقالات والمنشورات حولهم، التقارير السنوية، المعارض والصالونات، من الزبائن والموردين،...، فتحقيق وضع تنافسي مريح مقارنة بوضعية المنافس، يكون من خلال تحقيق لعمليات إبداعية بشكل جيد، ومن هنا جاءت فكرة خلية اليقظة التنافسية في خدمة الإبداع، فاليقظة على المنافسين تتيح توليد الأفكار التي توجه الشركة نحو الإبداع، فإنه يمكن أيضا أن يكون لها دور مساند: فالإبداع على مستوى مكاتب الدراسات يحتاج إلى معلومات خاصة و دقيقة عن المنافسة من

- أجل دراسة جدوى وشروط طرح المنتج في السوق. بالإضافة إلى نشاط اليقظة التكنولوجية، فالمعلومات المستقاة من البيئة هي وضعية لنشاط اليقظة. فانفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية يؤدي إلى اقتناص الفرص وتحويلها إلى أفكار محددة.
- متابعة التطور التكنولوجي: إن تتبع ومراقبة التكنولوجيا ليس الأمر الأكثر أهمية في عملية الرصد، كون توفر المراجع والمقالات والمجلات العلمية والتكنولوجية المتخصصة بشكل واسع ووفير، بالإضافة إلى حضور المعارض والصالونات، المؤتمرات والندوات، تكون فرصة مواتية لتكوين قاعدة معلوماتية ومعرفية لتوليد الأفكار والفرص الإبداعية. فمتابعة ورصد براءات الاختراع المطروحة عنصر بالغ الأهمية لليقظة التكنولوجية، حيث يوفر ويمنح صورة عن التكنولوجيات الجديدة المتوفرة وهو ما من شأنه أن يكون مصدر للفرص.
- مراقبة السياسات الحكومية: في البيئة الحالية، إن لا بد من رصد ومتابعة تطور والتغيرات الحاصلة في السياسات العمومية للحكومة وخصوصا التغيرات البيئية الكلية، فالمؤسسات تتعرض لضغوط لمواجهة التحديات الجديدة وتحويلها إلى فرص عن طريق تحويل متطلبات إضافية أو القيود الناتجة عن السياسات العامة وفقا للمعايير المحددة والأنظمة تتطلب زيادة جودة المنتج والنظافة والسلامة، وتوقع المزيد من التطورات الحاصلة في الميدان.
- الموارد البشرية والإبداع: إن الأفراد هم المورد الأول والرئيسي للمؤسسة، في الواقع، فإن المؤسسة المبتكرة هي في المقام الأول مؤسسة إبداعية تسعى لتشجيع وتحفيز أفرادها على تحقيق أهدافها وتوفير المناخ الملائم لذلك والقيام بصفة مستمرة بدورات تكوينية وتدريبية كعامل مهم لتنمية المعارف والقدرات الإبداعية وتشجيع العمل الجماعي وخلق جو من التعاون والتداؤب والتكامل بين إطارات المؤسسة. بمعنى إنشاء بيئة عمل ملائمة لتحقيق الأهداف والعمليات الإبداعية، دون إهمال وإغفال الجوانب الأخرى خاصة الاجتماعية، والتحسيس بأهمية الموضوع ودوره في تنمية وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة والشرسة من خلال بيئة ديناميكية معقدة يجب معرفة كيفية التعامل والتكيف مع تغيراتها، والبحث والرصد الدائم عن الكفاءات والمهارات الخارجية وتوظيفها وهو ما يسمح

بتنوع الموظفين وإمكاناتهم وصقل قدراتها لتحقيق الأهداف والفرص الإبداعية. هذا الإبداع الداخلي يختلف وفقا لقدرة الأفراد على توليد وتبادل الأفكار، تسعى جميع وظائف العمل في البحث عن أفكار جديدة وتشجيع اللقاءات بين العاملين ومختلف الفاعلين في البيئة لتكوين مصدر متنوع من المعلومات لخلق الأفكار الإبداعية.

● دور المؤسسة في عملية الإبداع: تعتمد المنظمة على درجة من الإبداع والانفتاح على الأفكار الخارجية للمؤسسة، سواء على مستوى الهيكل التنظيمي أو تنظيم التبادلات التجارية والاتصالات. من المهم تعزيز فعالية اليقظة وإدماجها في تنظيم المؤسسة، لأنها تقوم على توسيع درجة ومساحة الاتصال بالبيئة الخارجية، فجميع الأفراد الموكلة لهم مهام كل حسب تخصصه ومجاله يعمل كجهاز استقبال والبحث عن المعلومات المحتملة أينما وجدت، حيث الشرط الأول لنجاح عملية اليقظة هي فعالية الجهات المعنية في المؤسسة والتي يجب أن تكون دائما في حالة استعداد وجاهزية أمام متغيرات العوامل البيئية، فالتقاط العديد من المعلومات يشكل قيمة مضافة للمؤسسة، فالمنظمات التي تتوجه إلى عملية اليقظة يمكن أن:

- تعزيز جمع المعلومات: فالأفكار الجديدة عادة ما تأتي من الملاحظة والتجريب وتبادل المعلومات من مختلف المصادر والجهات الفاعلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تخفيض مستويات الهرم التسلسلي: إن اتساع حجم مستويات التنظيم الهرمي في المؤسسة وتشعبه، يعيق في كثير من الأحيان تنقل وسيرورة المعلومات بين مختلف المصالح والمستويات، فإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق ما تقتضيه التطورات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة أمر ضروري للتقريب بين الجهات الفاعلة في المؤسسة وضمان حسن سير تدفق المعلومات والاتصال على جميع المستويات.
- إنشاء بنية شبكية: لتسهيل التواصل بين المجموعات التي تشترك في المشروع لتقاسم المعلومات بأكبر قدر ممكن، وتخفيض الهياكل الهرمية.

❖ ما هي مساهمات اليقظة الاستراتيجية في مرحلة النضج من الإبداع؟<sup>448</sup>

- ضمان أصالة الفكرة: لا يمكن إضاعة الوقت والموارد عندما يتم بالفعل خلق وتوليد الإبداع من طرف جهة أخرى. إذا كانت الفكرة ليست جديدة تماما، يجب وضع خيار استراتيجي:

<sup>448</sup> Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Op. cit, pp 117-118.

- إما التخلي عن العملية أو الاستمرار بتغيير إستراتيجية العمل من خلال بدائل أخرى ومعرفة كيفية التعامل مع المتغيرات والمعطيات الجديدة.
- مراقبة تطور المعايير والمقاييس: رصد ومتابعة المعايير في الحاضر والمستقبل، وسرعان ما أصبحت مصدر قلق دائم. وهو ما يسمح من التحقق من صحة الإبداع وتجنب مشاكل عدم التوافق، لضمان تسيير مشاريع واقعية. فاليقظة اتجاه المعايير مهم جدا متابعتها، خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تريد التوسع في الأسواق الخارجية.
  - تحليل حلول المنافسين: على الرغم من أن الفكرة لم تسجل كبراءة اختراع، فإنه يمكن للمنافسين دخول السوق في وقت مبكر وهو ما سيكون تهديدا للمؤسسة، فمن النادر أن تكون الفكرة أصلية تماما: هناك احتمالات بأن الآخرين لديهم نفس الفكرة.
  - البحث في رأي الزبائن: في حالة الإبداع التدريجي، غالبا ما تنشأ الفكرة من الاستجابة لتوقعات العملاء، فمن خلال التبادل المشترك بين المؤسسة وبيئتها يتم دمج المدخلات الخارجية دون الحاجة لزيادة إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة. إذا كان هو الإبداع يتعلق بالاختراق أو التنويع، من الضروري اتباع نهج أكثر نشاطا من أجل الحصول على وجهات نظر الزبائن والمستخدمين المحتملين وإشراكهم في تنمية الفكرة الأولية.
  - البحث في رأي الموردين: إدارة المشتريات يمكن أن تتبع بعض المقترحات المقدمة من الموردين. والتي غالبا ما تشارك في عملية الإبداع.
  - حماية المعلومة: إن توسيع دائرة المطلعين في حالة الإبداع يمكن أن تكون لها ردود فعل خطيرة جدا. لذلك يجب اتخاذ إجراءات سريعة تهدف إلى حماية المعلومات الأساسية.
- بشكل عام، يمكن التمييز بين مرحلتين في عملية الإبداع في المؤسسة: الإنشاء أو الخلق (اختراع، تنظيم جديدة، الخ)، وامتلاك الإبداع من قبل كل من المبدعين والمستخدمين في المستقبل.
- كل من هاتين المرحلتين لديها نهج ومقاربة مختلفة لإدارة المعلومات، على مستوى الخلق والإنشاء يتم إدارة المعلومات باستخدام نشاط اليقظة، في حين على مستوى الملكية أو التملك فإن تنظيم المعرفة مبنية على سياسة تسيير المعرفة في المؤسسة. إن اليقظة والرأس المال المعرفي متكاملان وغلبا ما يسيران معا في وقت واحد في المؤسسات التي تركز إستراتيجيتها على الإبداع.

في مرحلة الخلق، فمن الضروري التقاط والحصول على أكبر قدر من المعلومات القيمة ذات الصلة من أجل تحسين الإبداع، إلا أن كمية المعلومات المتاحة وجميع المصادر ترتفع أكثر فأكثر وتتضاعف كل خمس سنوات حسب (Pateyron 1996)<sup>449</sup>.

في هذا المحيط من المعلومات، يصبح من الصعب جدا، من دون التنظيم المحكم، إيجاد واختيار المعلومات الواضحة ذات الصلة والقيمة، التي يركز عليها الإبداع. من أجل جمع هذه المعلومات واغتنام فرص الإبداع فإنه من مصلحة المؤسسة أن تضع منهج لليقظة الاستراتيجية، تكون في نفس الوقت تكنولوجية، تنافسية وتجارية.

تعني اليقظة الإستراتيجية بالبحث عن المعلومات وتحليلها انطلاقا من المتابعة والمراقبة المستمرة لبيئة الأعمال التي تنتمي إليها، وتسمح للمؤسسة التعرف على القطاع الذي تنمو فيه، وعلى التكيف مع مختلف التغيرات في بيئتها لدعم عمليات اتخاذ القرار والإبداع، بالإضافة إلى ذلك تساعد على تخطي المخاطر التي تهدد وتعيق المؤسسات الراغبة في الإبداع، مثل<sup>450</sup>:

- المعلومات الخاطئة والمظلمة يمكن أن يكون لها أثر سلبي وهدام على صناعة القرار؛
- التخصص التقني الذي يجمد العقل والأنشطة، ويعرقل الحوار والرؤية الشاملة؛
- ارتفاع نسبة عدم اليقين وعدم الاستقرار في بيئة صنع القرار الذي يخيف المسيرين يشجعهم على تسيير المكتسبات بدلا من المخاطرة في عملية الإبداع.

يجب أن تنسجم اليقظة الإستراتيجية مع دورة حياة الإبداع وتكون بمثابة منظم ومحفز، لأن عملها يسمح ويساعد على تطوير وتنمية الأفكار في فترة وجيزة ومساعدتهم على النمو في أفضل وجه ممكن. لا يكفي فقط الكشف عن إشارات ضعيفة أو قوية خلال المرحلة الأولى من عملية إنشاء وخلق الإبداع، ولكن متابعة الاتجاهات على طول خط تسويق المنتجات المبتكرة، يتطلب هذا النهج تقنيات اليقظة المختلفة وفقا للمرحلة التي تكون فيها مرحلة الإبداع، وأن كل نوع أو نمط من اليقظة يستخدم مصادر معلومات مختلفة.

<sup>449</sup> Sébastien Galland, **Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision**, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, France, 2005, p 104.

<sup>450</sup> Sébastien Galland, Op. cit, p 106.

في حالة إبداع المنتجات، تتدخل اليقظة خلال المراحل الأربع لدورة حياة الإبداع. أولاً، منهجية اليقظة لها دور في الكشف عن الفرص وعوامل النجاح ودعم مرحلة النضج للأفكار، ومن ثم لها مهمة مرافقة ولادة المنتج، من مرحلة النماذج إلى التصنيع، عند طرح المنتج لتسويقه، اليقظة تكون في وضعية نشاط في ملاحظة ومراقبة البيئة التنافسية، وأخيراً عند تراجع مبيعات المنتج ويدخل مرحلة التراجع والتدهور في دورة الحياة، فإن اليقظة تتدخل بمثابة داعم لتحويل المنتج بحيث يمكن أن يستمر بقاءه في السوق ليتم تسويقه في شكل جديد وبدون استثمارات إضافية هامة<sup>451</sup>.

هذا وتؤدي اليقظة في المؤسسة دوراً في إتقان أساسيات تشغيل واستخدام المعلومات المتعلقة بالبراءات لكي<sup>452</sup>:

- تكون قادرة على كشف العمليات والتكنولوجيات الجديدة، بما في ذلك تلك التي وضعت من قبل المنافسين للشركة؛
  - تكون قادرة على إحداث حالة من المقارنة، التفسير والتحليل مع ما هو موجود بالفعل في القطاع المستهدف؛
  - تكون قادرة على الكشف، لمساعدة الخبراء العلميين، سواء على أن براءة الاختراع يمكن أن تكون محرجة للإطلاق التجاري للإبداع أو العكس، بمعنى إذا لا يمكن أن تشكل أي براءة اختراع حاجزاً لوضع المنتج الإبداعي في السوق، في الحالة الأولى تكون هناك حلول وبدائل أخرى للقيام بعملية الإبداع.
- وفي الختام فإن المؤسسات المبدعة والمبتكرة لديها عدد من المزايا التي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين من المهارات:

- المهارات الإستراتيجية: رؤية طويلة الأجل؛ القدرة على تحديد وتوقع اتجاهات السوق، الإرادة والقدرة على جمع ومعالجة ودمج المعلومات التكنولوجية والاقتصادية؛
- المهارات التنظيمية: معرفة كيفية التعامل والسيطرة على المخاطر والتحديات، التعاون الداخلي بين مختلف الإدارات والوظائف، نشر المعرفة بسهولة.

<sup>451</sup> Sébastien Galland, Op. cit, p 107.

<sup>452</sup> Ibid, pp 110-111.

من أساليب وأدوات اليقظة الإستراتيجية طريقة القياس أو المعايرة Benchmarking (سوف نتطرق إليها لاحقاً بأكثر تفصيلاً). على سبيل المثال، تتم مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة مع ما يجري أو ما هو ممكن في مؤسسة أخرى رائدة أو شركة عالمية تأخذها كنموذج دراسة، في خضم الصراع التنافسي تسعى للحصول على الميزة النسبية من المقارنة، يضطر العديد من المؤسسات لتبني استراتيجيات أكثر تركيزاً على تنفيذ وطرح المنتجات الجديدة وتحديد السريعة لتحسين موقعهم السوقي من خلال تبني استراتيجيات تسويقية أكثر استباقية<sup>453</sup>، اختيار واستخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات التي تتيح تغيير طبيعة نظم الإنتاج وتقديم المنتجات، لذلك فإن هذه المقارنة تشجع الابتكار والإبداع وتسويق المنتجات ذات القيمة المضافة العالية. ذلك من شأنه أن يدعم المركز التنافسي وتعزيز الميزة التنافسية.

إذن فاليقظة الإستراتيجية أداة ووسيلة من شأنها أن تسهم في خلق وتنفيذ عمليات الإبداع والابتكار. أولاً، مهمتها هي الحد من "قصر النظر الإداري" « myopie managériale » إلى جانب رصد البيئة من خلال استكشافها ومراقبتها دون اتجاه واضح أو سؤال محدد سلفاً<sup>454</sup>. والتركيز على موضوعات محددة وترك مجال واسع للظواهر الناشئة، والأحداث التي تطرأ، والديناميكيات الاجتماعية والتكنولوجية الكامنة. تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحديد الظواهر والأحداث المحتملة التي تكون مثيرة للاهتمام لتنمية وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، فإنه يمكن في هذه الحالة تغذية وتعزيز الخطوات في وقت مبكر جداً من الإبداع. ثانياً، معالجة وتحليل ونشر من خلال البحث ورصد البيئة لمعلومات محددة تستجيب لحاجات محددة سابقاً. بالإضافة إلى توفير المعلومات المساعدة في توليد المعرفة المفيدة لاتخاذ القرارات من المديرين، كجزء من مختلف الأنشطة المتعلقة بتطوير الإبداعات الجديدة، والحد من عدم اليقين، إما الاستمرار في المشروع، إعادة مراجعة الإستراتيجيات من خلال

<sup>453</sup> GUILHOT B. & ALAOUÏ A, **La compétitivité Internationale: stratégie pour les entreprises françaises**, édition l'Harmattan, 2005, p 304.

<sup>454</sup> ALBRIGHT K.S., **Environmental scanning: radar for success**, The Information Management Journal, Mai-Juin, 2004.

البدائل المطروحة، أو بالتخلي عن تجسيد المشروع، ويكون ذلك بالحصول على معلومات محددة أو معلومات بخصوص نتائج محددة معينة تنطوي على جهد المخطط له<sup>455</sup>.

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء في دائرة المنافسة يجب عليها أن تفكر في الإبداع بشكل عام، وتكون مرنة وتدمج في نشاطاتها وفي عمليات الإنتاج أساليب وتقنيات التطور التكنولوجي، واعتماد استراتيجيات جديدة في التسيير، وغيرها من محصلات التطور في البيئة العلمية والتكنولوجية. كل الفاعلين في النظام الاقتصادي، بغض النظر عن مستواهم وحجمهم، يجب أن يجد لهم مكان في نظام غامض ومتغير. فالإبداع هو الانتقال من فكرة جديدة إلى طرح منتج أو خدمة تجد لها سوق، والحاجة إلى فهم التطورات التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية، المالية والتنافسية وتحديد الأهداف المحتملة، تكون لليقظة مكان مركزي ومهم في عملية الإبداع.

عملية استباق / تكيف: في الواقع يقتصر مفهوم الإبداع على البعد التكنولوجي البحت، أو على وظيفة خلق أو طرح منتج جديد بشكل أكبر. في بيئة متغيرة تماما، يجب غرس وتبني عمليات الإبداع وتصبح جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة التي تتغذى على تحليل تطور النظام البيئي. تفعيل عملية الإبداع يدفع المؤسسة لتطويرها كلها، في هذا المعنى الإبداع هو الأداة التي تسمح للمؤسسة على التكيف مع عدم استقرار النظام الاقتصادي. يجب على المؤسسة إجراء عملية مستمرة من الترقب / التكيف التي تجمع بين تقنيات الذكاء الاقتصادي واليقظة (استباق وتوقع) وتقنيات إدارة المشاريع المبدعة (التكيف). في مواجهة وفرة المعلومات، النهج الاستباقي ينبغي أن ينظم استنادا إلى نموذج عملي نظامي يسمح له بتركيز موارد اليقظة على القضايا الرئيسية. هذا النموذج النظامي، طور من طرف Créativ CEEI، يكون على شكل هندسي لمخطط اليقظة كما هو موضح في الشكل (27)<sup>456</sup>.

وحسب Nicolas Moinet&Hervé Daniel فإنه للوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال نشاط اليقظة الإستراتيجية، وجب المرور على خمسة (5) مراحل<sup>457</sup>:

<sup>455</sup> CHOO C.W., **The Art of Scanning the Environment**, American society for information science, vol. 25, n° 3, Février-Mars, 1999.

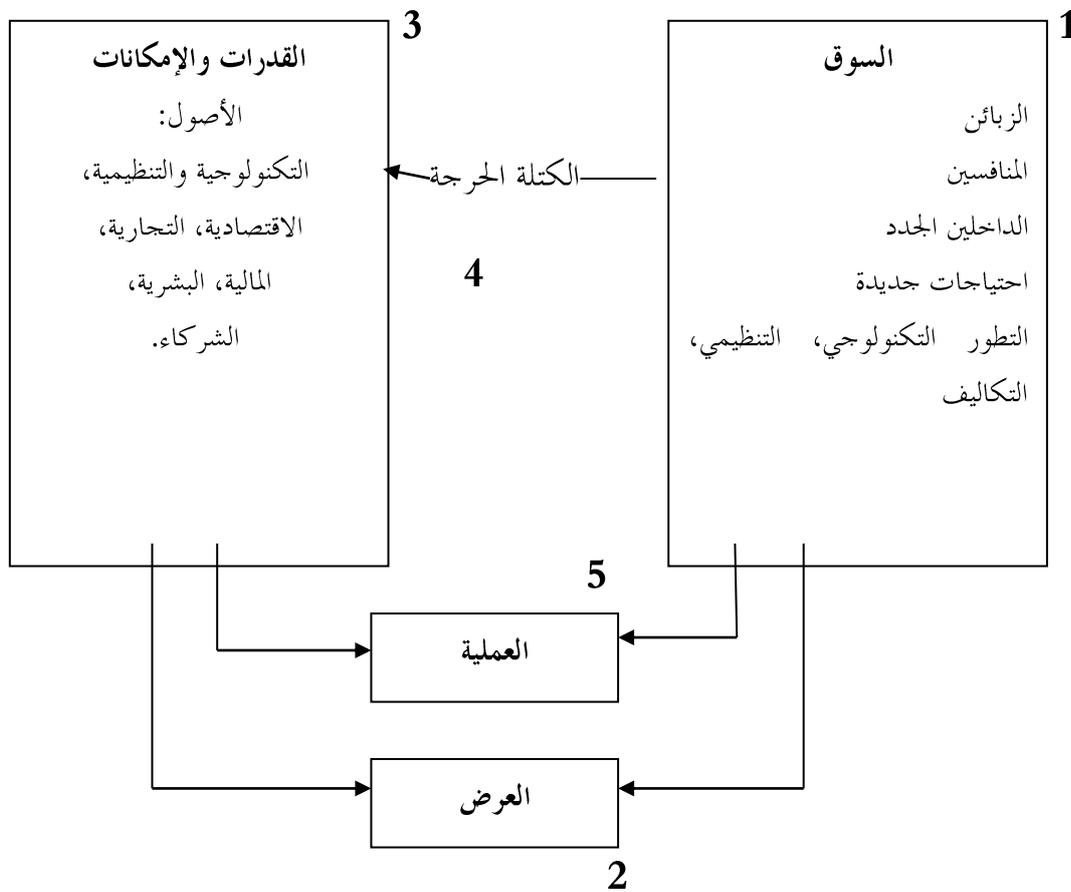
<sup>456</sup> Nicolas Moinet&Hervé Daniel, **Architecture d'un plan de veille au service d'une vision systémique de l'innovation**, in Veille et innovation s'informer pour conquérir de nouveaux territoires, Documentaliste- sciences de l'information, n° 1vol 48, 2011, p 30.

<sup>457</sup> Ibid, p 31.

1. مراقبة واستكشاف متغيرات السوق: L'exploration des enjeux de marché عملية الرصد يجب أن تساعد صناع القرار في تسليط الضوء على العملاء (الوزن، الإستراتيجية، الهوامش، الآفاق... الخ)، والمنافسين (إستراتيجية التطوير، عوامل التميز... الخ)، الداخلين الجدد (الوطنيين والدوليين، المنتجات البديلة أو الخدمات... الخ)، والتوقعات والاتجاهات (الشيخوخة السكانية، وظهور مناطق جديدة من المستهلكين، المنتجات الصديقة للبيئة، ولكن أيضا تركيز على العملاء والموردين... الخ)، التطورات التكنولوجية قصيرة ومتوسطة الأجل قد تغير بنية وديناميكية السوق، التغيرات التنظيمية، تطور تكلفة الطاقة والمواد الأولية... الخ.
2. عرض المؤسسة: L'offre de l'entreprise إن اكتشاف ورصد متغيرات السوق يجب أن تساعد على معرفة ما إذا كانت الشركة تقدم منتجات وخدمات تتكيف مع تطور النظام البيئي وتحديد قطاعات النمو الجديدة، وبدون هذا التحليل، فنشاط اليقظة سيكون عديم الفائدة.
3. قدرات الشركة: Les capacités de l'entreprise إن معرفة وتحليل قدرات وإمكانات المؤسسة يحتاج إلى تحديد تلك التي تحتاج إلى تعزيز أو إلى تنقيح: الأصول التكنولوجية والتنظيمية (تطوير المكونات التكنولوجية، التنظيم الصناعي، وما إلى ذلك)، الأصول الاقتصادية (مرجعية الحسابات الرئيسية، والتحسين من حصة السوق، الخ)، العوامل التجارية (قنوات التوزيع، التسويق الإلكتروني، التقرب عبر الشبكات الاجتماعية، الخ)، الأصول المالية والأصول البشرية (انتقال المعرفة بين الأجيال، تطوير المهارات والكفاءات، الوفاء والإبقاء على الموظفين الرئيسيين، الخ)، الشركاء، الموردون... الخ.
4. الكتلة الحرجة: La masse critique إن رصد ومتابعة متغيرات السوق حيث تؤدي اليقظة دور رئيسي في الكشف عن حالة السوق والعملاء المركزة عليهم (الزيادة في حجم العملاء والموردين)، فإذا ارتفع حجم المؤسسة ارتفعت الزيادة في التكاليف الثابتة المتصلة بإدماج وظائف جديدة.
5. عملية الإبداع: المرحلة الأخيرة من التحليل، تحديد أعمال المؤسسة، ليس بمعنى "التقني" ولكن بمعنى تحديد المواقع للمؤسسة على أحد أو عدة قطاعات السوق الاستراتيجي. والعملية هي نقطة التقاء بين قدرات الشركة واحتياجات السوق، ويعرب عن قدرة المؤسسة بصفة

دائمة إعادة تحديد احتياجات وتوقعات السوق. تعديل هذه المتغيرات ينطوي على واحد أو أكثر من برامج تغيير ريثم كل من الأسواق، الفرص التكنولوجية، والهياكل المؤسسية وقدرتها على حشد موارد جديدة ... وفي نهاية المطاف اتخاذ القرارات في ظل بيئة غير مستقرة. العملية التي أدت إلى هذا القرار وتنفيذه يتوافق مع عملية استباق / إبداع التي تجمع بين الذكاء التكنولوجي، الاقتصادي والتنظيمي.

الشكل (27) يبين نموذج نظامي لبناء عملية اليقظة.



**Source** : Nicolas Moinet&Hervé Daniel, **Architecture d'un plan de veille au service d'une vision systémique de l'innovation**, in Veille et innovation s'informer pour conquérir de nouveaux territoires, Documentaliste- sciences de l'information, n° 1 vol 48, 2011, p 31.

المبحث الثالث: أساليب ومراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: معلومات اليقظة

تتعلق معلومات اليقظة الإستراتيجية بمستقبل المؤسسة وبصفة رئيسية المحيط الخارجي، وبدون إغفال كذلك المحيط الداخلي للمؤسسة، وهو ما يعرف بالمعلومات الاستباقية (les informations anticipatives والتي تنقسم إلى: علامات الإنذار المبكرة أو الإشارات الضعيفة (les signes d'alerte précoces ou les signaux faibles)، والمعلومات المحتملة.

**1. لماذا إدارة المعلومات الاستباقية؟**

إن تسيير المعلومات الاستباقية في المؤسسة أمر ضروري، تبرره النقاط التالية<sup>458</sup>:

- الافتقار إلى المعلومات تكلف في كثير من الأحيان أكثر من تكاليف استحوادها: فقدان عقود أمام منافسين أكثر ديناميكية، ضياع الوقت المتصل بالبحث عن المعلومات الموجودة في الشركة ولكن لا يمكن معرفة موقعها،... الخ وبالتالي فالسيطرة على المعلومات الاستباقية هو شرط للنجاح.

<sup>458</sup> Kamel ROUIBAH, **Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles**, thèse de doctorat option science de gestion, Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), Université Pierre MENDES-France, 1998, p 37.

- عدم وجود معلومات يعيق الاستجابة لنشاط وأهداف المؤسسة لأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يعتمد على أساس قاعدة من المعلومات من إرهاسات التغيير.
- المعلومات الاستباقية يمكن أن تقلل من تكاليف الدراسة والإبداع.
- المعلومات الاستباقية التي يتم جمعها بهدف التعلم من خلال التشبه واستيعاب المعرفة مسبقا من الآخرين (حالة التنين الآسيوية).

## 2. علامات الإنذار المبكرة أو الإشارات الضعيفة:

في ظل بيئة مضطربة وتحسبا لتغيرات إستراتيجية، يجب على المؤسسات الكشف عن معلومات "استباقية"، والمعلومات اللازمة في هذا السياق هي "إشارات ضعيفة" (signaux (weak signals) faibles والمفكر Ansoff (1975) أول من أطلق تسمية هذا المصطلح ووصفها بأنها توقعية واستباقية، وهذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن حدثا أو شيئا سيحدث في بيئة المؤسسة، ومن المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة<sup>459</sup>، بمعنى تلك المعلومات التي تحمل على الاعتقاد بحدوث شيء ما أو حدث أو تغيرات في بيئة المؤسسة تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. هذا الحدس نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها<sup>460</sup>. وكلما كانت علامات الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة<sup>461</sup>. وتساعد هذه الإشارات متخذي القرار في المؤسسة على فهم أفضل وبشكل استباقي للتغيرات المستقبلية واستقراء لسلوك البيئة المحتمل والتي يمكن على أساسها تصور المستقبل والاستعداد له، وما يمكن أن ينتج من إشارات أو معلومات بوجود فرص موجودة أو محتملة يمكن اقتناصها في خلق قيمة مضافة، أو إنذار بمخاطر وتهديدات محتملة تشكل خطرا على المؤسسة، فإهمال هذه الإشارات يؤدي بالمؤسسة في الوقوع في المخاطر والتهديدات وضياع العديد من الفرص كما كشفت عنه العديد من الدراسات حول أسباب إفلاس العديد من الشركات، وآخرها شركة NOKIA التي كانت إلى وقت قريب جدا رائدة في صناعة الهواتف المحمولة والتي تم شراءها من قبل مايكروسوفت مؤخرا. وخلال المؤتمر الصحفي للإعلان عن بيع NOKIA أنهى الرئيس التنفيذي لنوكيا كلمته قائلا "نحن لم نفعل أي شيء خاطئ، لكن بطريقة ما خسرننا". نوكيا كانت شركة محترمة جدا غاب عنها التعلم، وغاب عنها التغيير، وبالتالي فإنها فقدت فرصة في المتناول لتصبح

<sup>459</sup> Raquel Janissek-Muniz et al, **Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) : Usage innovante du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain**, La Revue des sciences de Gestion, 2006/2-no 218, p 22.

<sup>460</sup> Hubert Lesca, Sylvie Blanco, **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6ème congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, 2002.

<sup>461</sup> Hubert LESCA, **Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce**, colloque VSST 2001, Barcelone, Oct 2001, tome 1, p 100.

شركة عملاقة. ليس فقط فاتتها فرصة لكسب المال الوفير، ولكنهم فقدوا فرصتهم للبقاء على قيد الحياة.

رسالة من هذه القصة هي إذا كنت لا تريد أن تتغير، سيتم استبعادك من المنافسة. ليس من الخطأ أنك لا تريد أن تتعلم أشياء جديدة. ومع ذلك، إذا لم تستطع أفكارك وعقليتك اللحاق بالوقت سوف يتم القضاء عليك.

وقد أكد كل من Lesca & Blanco على أهمية الإشارات الضعيفة في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسة، وتوقع الأحداث المستقبلية في ظل محيط مضطرب أين ترتبط هذه الإشارات بالتشويش الصادر من البيئة، من خلال رصد ومتابعة والاستماع المسبق للمحيط وتوقع الأحداث قبل وقوعها لغرض إعداد البدائل والخيارات والقرارات المستقبلية ذات الطبيعة الإستراتيجية والتي تقلل من حالات عدم التأكد واليقين وتجنب المفاجآت الإستراتيجية كما أطلق عليها Ansoff لمتخذي القرار أثناء صناعة القرارات الإستراتيجية، إلا أنه من جهة ثانية من الصعب الوثوق فيها من طرف متخذي القرار في المؤسسات لعدم دقتها وملائمتها وغير واضحة المعنى وغير متاحة بشكل كامل، وكذلك راجع إلى سوء الفهم أو تفسير هذه الإشارات وهو ما يؤكد ضعف درجة موثوقيتها وموضوعيتها رغم أهميتها القصوى في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهي عادة ما تكون مبعثرة وسط التشويش، جزئية غير مكتملة وغير مهيكلت ذات مواقف غامضة قد تدرك أو تفهم بشكل خاطئ، فقد دلت بعض الدراسات إلى وجود فروقات بين الأفراد في إدراك المواقف المشوشة وبين التمييز بين الموضوع والخلفية، وهو ما يميز التباين بين الأفراد في عدم رصد أو إدراك أو تفسير الإشارات الضعيفة في بيئة تتميز بالتشويش والغموض.

وهناك الكثير من المؤسسات في عملية رصدها لمحيطها تبحث عن الإشارات القوية بدلا من الضعيفة وذلك كونها واضحة سهلة الفهم والتحليل وكاملة وهو ما يساعد متخذي القرار على صناعة إستراتيجياتهم.

العديد من الباحثين والمفكرين في المجال مثل فريق البحث CNRS/CERAG/LESCA يفضلون استخدام مصطلح علامات الإنذار المبكرة بدلا من مصطلح الإشارات الضعيفة مثلما أطلق عليها Ansoff.

### 3. مميزات علامات الإنذار المبكرة:

تتميز علامات الإنذار المبكرة بمجموعة من الخصائص والميزات نذكر منها<sup>462</sup>:

- نوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات نوعية، ليست أرقاما مجردة تعبر عن الماضي، فهي تهتم بتقديم أحداث من الممكن وقوعها وتقدم للمسير على شكل معطيات بأقل تفصيل مقارنة بالمعلومات العملية، وتأخذ علامات الإنذار المبكرة عدة أشكال منها: عبارات تم إلقاؤها خلال اجتماع، مؤتمر أو ندوة، معرض، مقال في جريدة، ملاحظة من خلال عينة، صور،... الخ؛
  - جزئية: معلومات اليقظة الإستراتيجية لا يمكن أن تكون على شكل معلومات منتقاة، مجمعة، وتم التحقق منها والمصادقة عليها، بل على العكس فهي تكون مجزئة ومنفصلة، مبعثرة، غير متماسكة، لا تجتمع في مكان واحد بل من مصادر متعددة ومتنوعة؛
  - ناقصة: بالأخذ بطبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، فالمعلومة تكون ناقصة وغير كاملة حيث تكون بعض الأجزاء ذات الصلة بالموضوع غير متوفرة ولا تغطي الموضوع مجال البحث، وبالتالي فعلامات الإنذار المبكرة ناقصة، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة للوصول إلى أبعد نقطة من خلال إنشاء تفسير ومعنى لها؛
  - غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات الموجودة بوجه عام في التشويش والضوضاء وفي محيط مضطرب متميز بعدم التأكد، لهذا يجب طرح تساؤلات وفرضيات من المسؤولين والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد، لهذا يجب إعطاء الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة؛
  - غامضة: غالبا ما تفتقر علامات الإنذار المبكرة إلى الوضوح والدقة المرغوب فيها، وتكون مبهمة يغلب عليها التشويش وعدم دقتها ووثوقيتها، ومتناقضة أحيانا وتتميز باللبس؛
- ومن هذه الخصائص والمميزات يستلزم وضع جهاز فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح باستحداث معلومات من أجل تعزيزها وتدعيمها، التحقق من صحتها، وزيادة العلامات المنخفضة الشدة أصلا.

#### 4. المعلومات المحتملة:

<sup>462</sup> Hubert LESCA, *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, pp 6-7.

تتعلق بالمعلومات التي تعبر عن نقاط القوة والضعف للجهات الفاعلة في محيط المؤسسة والتي هي جزء من هدفها. فهي مستقرة نسبيا مع مرور الوقت (تغير بطيئاً إلى حد ما)، مصادر هذه المعلومات هي مصادر رسمية. ومن الأمثلة المعلومات المحتملة لإمكانات وقدرات منافس من التدفق النقدي أو التمويل الذاتي له، التي من شأنها أن تبلغنا عن إمكانياته للقيام مشروع كبير. بمعنى قدرته على تمويل مشروع مهم<sup>463</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من الأساليب والطرق المستخدمة في عملية اليقظة الاستراتيجية، إن تعددها يتيح للمؤسسة ميزة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي وسوقي قوي بين المنافسين في ظل بيئة تتميز بالاضطراب والتعقيد، ومن بين الأساليب الأكثر شيوعاً واتباعاً نجد طريقة المعايرة أو القياس المقارن (Benchmarking)، مصفوفة SWOT تخص نقاط القوة والضعف - الفرص والتحديات، وكذا شبكة الانترنت والتي تعتبر من أهم الوسائل المستعملة في عملية اليقظة، فهذه الأساليب تسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومات المطلوبة والمفيدة للقيام بنشاطاتها.

#### 1. طريقة المعايرة أو القياس المقارن: (Benchmarking)

ما هو مستوى أداء الآخرين وكيف أتمركز بالمقارنة معهم؟ هذا السؤال يختصر تقنية تسيير تسمى طريقة المعايرة أو طريقة القياس Benchmarking. إنها تدرس مستوى أداء المؤسسة مقارنة مع الآخرين والتساؤل عن المكاسب المحتملة والبحث عن أفضل الممارسات<sup>464</sup>. قد تنطوي على مقارنة الأسواق والاستراتيجيات والعمليات التجارية، ووظائف المؤسسة، يستخدم على حد سواء في الإدارة الإستراتيجية في توجيه وإدارة ومراقبة التسيير.

تعتبر هذه الطريقة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، وهي مستعملة كثيراً في التنافس الاقتصادي، حيث ظهرت في الو.م.أ، وهي عبارة "عن سيرورة لتطور الأداء الناجع للمنتجات، الخدمات، الوظائف، الطرق والتطبيقات وذلك بالمقارنة والنظر إلى أحسن المؤسسات العالمية"<sup>465</sup>. أعطى (Lucertini et al (1995) التعريف التالي الذي يتضمن جوانب مختلفة: "القياس هو البحث المستمر والمقارنة بين المنتجات والعمليات

<sup>463</sup> Samia MENIF, **Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (application aux entreprises tunisiennes)**, thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre MENDES-France, 2005, p 40.

<sup>464</sup> David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, Op. cit, p 221.

<sup>465</sup> François JACKOBIAK, **L'Intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, Ed d'Organisation, 2ème édition, Paris, p 211.

والخدمات والإجراءات وطرق للعمل، وأفضل الممارسات مع الشركات الريادية والعالمية، بهدف تحسين أداءها"<sup>466</sup>. وحسب (Camp 1989) فإن طريقة القياس هي "البحث عن أفضل الممارسات الصناعية التي من شأنها أن تؤدي إلى الأداء المتفوق"<sup>467</sup>. وهو ما يتيح عملية اكتساب المعرفة الصريحة / الضمنية الخارجية.

ابتدعت هذه الطريقة شركة Rank Xerox الرائد العالمي في صناعة الناسخات سنة 1975، لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة خاصة الشركات اليابانية Canon, Minolta, ... وبالأخص شركة Canon، والتي أدت إلى تراجع حصتها السوقية بين سنتي 1976-1982 من 82% لتصبح 41% فقط، وقامت شركة Rank Xerox بواسطة فروعها مع (Fuji Xerox - Fuji)، والتي تملك موارد قوية بتبادلات مع الشركات اليابانية حول أفضل الممارسات، بمقارنة نشاطاتها بنشاط المؤسسات الرائدة المختلفة في مختلف الوظائف المهنية، مع Toyota, American Express, Mary Keycosmetics, ...<sup>468</sup> وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى تحقيق النجاح في مجال الإنتاج، وهو ما شجع على تطبيقه على مستوى كافة المستويات بهدف تحقيق الريادة<sup>469</sup>.

يعرف Kearns وهو رئيس مدير عام لشركة Rank Xerox طريقة القياس المقارن مع أفضل الممارسات على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"<sup>470</sup>. يرتبط القياس الاستراتيجي باليقظة التنافسية بهدف البحث للحصول على معلومات عن توقع منافسيها الرئيسيين أو معلومات عن الأسواق<sup>471</sup>.

ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها (مجال نشاط المؤسسة الرائدة) سواء كانت من نفس النشاط أو خارجه تكون كنموذج تقيس أدائها و مختلف الوظائف المهنية بأداء هذه المؤسسة النموذجية الرائدة، والهدف من ذلك هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحدد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه أداء المؤسسة يتحقق الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المعنية بذلك، فهي عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي

<sup>466</sup> Silvia Massa Stefania Testa, (2004), Innovation or imitation?, Benchmarking : An International Journal, vol 11 Iss 6, p 612.

<sup>467</sup> Ibid, p 612.

<sup>468</sup> BRILMAN Jean, **Les meilleurs pratiques de management: au cœur de la performance**, Ed DUNOD, Paris, 2000, p 233.

<sup>469</sup> CAMP Robert, **Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**, éd d'Organisation, Paris, 1992, p 23.

<sup>470</sup> BRILMAN Jean, **L'entreprise réinventée**, éd d'Organisation, 4<sup>ème</sup> tirage, Paris, 1996, p 209.

<sup>471</sup> David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, Op. cit, p 221.

تمكن من تحقيق الأداء الناجع والتميز، وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يساعد على إدماج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والذي يعتبر من تقنيات تحسين جودة المنتجات والخدمات.

فاختيار المؤسسة الرائدة في مجال نشاطها، يهيئ رؤية واضحة بشأن ما يفعله المنافسون، فأهمية هذه الطريقة تكمن في إدراك المؤسسة بوجود فجوة في الأداء بين ما هو موجود وما يجب أن يكون، أو بين ما تؤديه مؤسسة نموذجية رائدة ومتميزة في مجال نشاطها وبين أداء المؤسسة، ويتطلب ذلك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل وتفسير أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتتضمن طريقة القياس المقارن المراحل التالية<sup>472</sup>:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة مقارنة بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد الأهداف وخطوة التحسين للتساوي بين المنافسين أو التفوق عليهم؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

يمكن التمييز بين نوعين من المقارنة مع أفضل الممارسات وهي: المقارنة الداخلية، المقارنة الخارجية:

#### • المعايير الداخلية: (Benchmarking interne)

ترتكز على مقارنة وظائف المؤسسة، وحدات أو أقسام تنتمي إلى نفس المؤسسة أو من خلال مؤسسة تنتمي إلى نفس المجموعة (Groupe)، تستخدم هذه الطريقة خاصة في المؤسسات الكبيرة التي يمكنها أن تأخذ إحدى وظائفها أو فروعها أو وحداتها كمرجع للمقارنة إن كانت تتميز بأداء متميز، وتسمح هذه الطريقة بتحسين أداء المؤسسة، وتشجيع تبادل الخبرات والمعلومات والمعارف بداخلها وتعميم استخدام أفضل الممارسات وأساليب العمل.

#### • المعايير الخارجية: (Benchmarking externe)

<sup>472</sup> CAMP Robert, Op. cit, pp 31-34.

ترتكز هذه الطريقة بالمقارنة بين أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى نموذجية، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع<sup>473</sup>:

– **المعايرة التنافسية:** مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات، الخدمات، الأساليب والمناهج والعمليات، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20%، والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي وكذلك عن التحليل التنافسي بدراسة السوق واستجواب الزبائن والموردين، وتحليل المنتجات المفككة، لأن المقارنة تكون مفتوحة وبرضا الطرفين.

#### – **المعايرة الوظيفية: (Benchmarking Fonctionnel)**

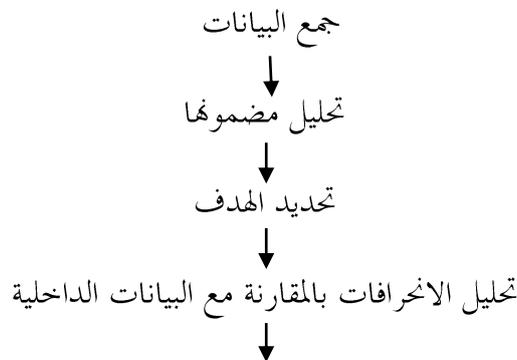
تم المقارنة بين مؤسسات غير متنافسة في نفس قطاع النشاط، وذلك بغرض الكشف عن الأساليب والتقنيات الجديدة، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35%.

#### – **المعايرة العامة: (Benchmarking General)**

هي مقارنة بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول سيرورات أو مناهج العمل، على أساس العمليات التنظيمية، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية، والفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35% أو أكثر.

إن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية ومكملة لها كونها تقدم معلومات عن نجاح المنافسين والمؤسسات الأخرى<sup>474</sup>.

هذا وتم عملية المعايرة سواء كانت داخلية أو خارجية بعدة مراحل من جمع البيانات من بيئة المؤسسة وتحليلها لاستخراج المعلومات المفيدة التي تحدد المؤسسة التي ستكون مرجعا للمقارنة، ليتم بعدها تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها والقيام بتصحيحها، حسب الشكل (28) التالي الذي يبين مراحل عملية المعايرة:



<sup>473</sup> BRILMAN Jean, *Les meilleurs pratiques de management*, Op. cit, pp 235- 236.

<sup>474</sup> BRILMAN Jean, *Les meilleurs pratiques de management*, Op. cit, p 236.

البحث عن الأسباب



تحديد وتطبيق أعمال التصحيح

Source :Ahmed HAMMADOUCHE, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, éd Chihab, Alger, 1997, p 95

## 2. الانترنت:

إذا كان ماكلوهان MC lu han قد تنبأ لهذا العالم أن يصبح قرية صغيرة نظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي قلص المسافات الجغرافية واختصر الوقت بشكل لا مثيل له، فما حال المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على تكنولوجيات الاتصال والإعلام المختلفة؟ إن هذه الأخيرة وبكل تأكيد باتت لا تعدوا أن تكون مجرد علبه الكترونية أو خلية مجهرية صغيرة رغم أن مساحتها قد تتجاوز عشرات الهكتارات أحيانا، فحتى في غضون تكنولوجية الاتصالات التماثلية المحسدة مع الهاتف الكلاسيكي خاصة، كان مختلف الفاعلين في المنظمة الواحدة قد تحولوا إلى الاستغناء عن التنقل الفيزيائي بين مختلف الوحدات (الإدارة، ورشة العمل، المخزن...) إلا في الحالات النادرة ذات الضرورة الملحة، فكيف هو الشأن مع اختراع وزيادة دقة التقنيات الاتصالية المعلوماتية الالكترونية.

المؤسسات التي نصنفها "رقمية" لها تنظيمات داخلية والتي تختصر بمركز ربط شامل لمجموع العلاقات العقدية ذات طبيعة وأهمية متنوعة. تحت إشراف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنيات المؤسسات تتحول، وتنتقل من بنية من نوع هرمي وبنيات ذات شبكات، وأكثر قربا لبنيات رقمية.

من هنا المؤسسة الرقمية يمكن تعريفها "كشبكة مؤقتة" لا يكون لها لا مجلس ولا مدرج ولا أي تصنيف وظيفي ودون اندماج عمودي<sup>475</sup>.

المؤسسات الرقمية تعتبر مستغلة لهذه التكنولوجيا لتجعلها أكثر فاعلية، وتسلسل القيم تظهر خصوصا من خلال اللامركزية للمهام والسلطات، الاستعمال المتصاعد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصوصا أدوات حاملة للمعلومة والاتصال في المؤسسات تعطي ميلادا لطرق جديدة للعمل<sup>476</sup>. هذه الطريقة الجديدة للعمل تساهم في خفض التكاليف الوظيفية والمؤسسة تستطيع

<sup>475</sup> M. Jouas, *Réunions a distance: de plus en plus facile, L'essentiel du management*, 1991, pp 52-54.

<sup>476</sup> Pour plus de détail voir, *La communication Etat des savoirs*, édition Sciences Humaines, p 427.

توفير على مستوى هذه الفضاءات المكاتب ومهامها الداخلية. من جهة أخرى تأثيرها على التكليف فهذه التكنولوجيا تسمح كذلك لتسيير جيد للموارد البشرية والمساهمون يمكنهم المشاركة في أي وقت وإن لم يكونوا في محطات المؤسسة. تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر حيوية جيدة للمؤسسة بمعنى يسهل المساهمة بين مختلف عوامل الشبكة بعلاقة تعاقدية.

المؤسسة الرقمية بطبيعتها أكثر دقة ومصداقية، وهذه التكنولوجيا توفر لها العديد من الحلول، تسمح لها من جهة التعامل بسرعة لمواجهة المشاكل الجديدة ومن جهة أخرى استغلال المعلومات الجديدة المنتقاة، وأكثر من هذا تسهيل دخول بنك المعلومات.

أعضاء المؤسسة الرقمية يمكنهم الاجتماع واقعيًا لكن بصفة نادرة مقارنة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمالها القوي يمكنها أن تحقق مهام مختلفة، وتحقيق اتصالات دائمة الشركاء الموردون والزبائن يمكنهم الدخول إلى بنك المعلومات للمؤسسة. المورد يمكنه المتابعة عن طريق حساباته، ويراقب في أي خدمة من المؤسسة تستهلك ومعرفة من طرف من وكيف تعالج<sup>477</sup>.

الانترنت هي أولى الوسائل في الاتصال التي استعملت في المؤسسة وبطريقة استعمال خصائصها الأساسية والتقنية حيث أن هذه الوسيلة سمحت بخلق أفق واعد يسمح للمؤسسات باستقبال سريع للصوت والصورة بنوعية<sup>478</sup>.

هذه الأخيرة عبارة عن شبكة اتصالات تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر مع بعضها البعض ويستخدمها الملايين من مستعملي الحاسبات الالكترونية في الوقت الراهن على مدار 24 ساعة في معظم أنحاء العالم خاصة في الجامعات، مراكز البحث العلمي، الشركات الكبرى والبنوك إضافة إلى المؤسسات الحكومية وتساهم هذه الأخيرة في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة، وتركيزا على دور هذه الأخيرة داخل المؤسسة الاقتصادية فهي (الانترنت) تمثل واجهة لهذه المنظمة، إذ عن طريق تصميم موقع ويب Web تستطيع أن تعرف بنفسها، تقدم معلومات، تعريف متوجاتها، خدماتها ونشاطاتها، الدلائل، التقارير وكل الوثائق الرسمية الأخرى يمكن أن تنشر على

<sup>477</sup> L. Gianpiero, **L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs**, Revue française du marketing, n 189-90, 2002, pp 93-103.

<sup>478</sup> M. Volle, **Economie des nouvelles technologies**, édition Economica, 1999, p123.

الموقع وحتى قبل صدورها في الشكل الكلاسيكي، ومشاهدة موقع ويب بما أنها تكون عالمية، المؤسسة ستفتح أكثر على العالم الخارجي عن طريق الانترنت<sup>479</sup> إذ تستطيع توسيع سوقها وتحصيل زبائن وشركاء آخرين في كل أنحاء المعمورة.

فالتفاعلية تعتبر خصوصية فريدة في الويب، فبفضل ذلك المتصل بالموقع يستطيع أن يحصل على المعلومات التي يختارها بنفسه، هذا ما يعني أن المؤسسة تستطيع عن طريق موقعها أن تصيب الكثير من الجوانب وتخصيص علاقاتها أكثر فأكثر مع الزبائن والشركاء والتفاعلية هذه كذلك تسمح برفع صدق feed back بفضل الأدوات المستعملة كالاستمارات، البرامج المختلفة التي تسمح مثلا بتقدير الاتصال بالموقع، نوعية وفئات المتصفح له إذ يمكن اعتماد ذلك لمعرفة وفهم سلوك الزبائن وإجراء سبر آراء وتحقيقات على النيت فالانترنت أداة يقظة للمؤسسة من جهة أخرى عن طريق آليات البحث عن المعلومة والمواقع المتخصصة في نشاطها وتسمح لها بمواكبة التطور في القطاعات الأخرى ذات العلاقة بهذا النشاط إضافة إلى التحكم في الوتيرة التكنولوجية والمعطيات الاقتصادية<sup>480</sup>.

ومن المزايا التي تقدمها الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لليقظة الاستراتيجية<sup>481</sup>:

- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتحديد سريع ودقيق للمشاكل والفرص؛
- يؤدي استعمال التكنولوجيات المتقدمة إلى استقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعدد المصادر الخارجية؛
- توفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانات كبيرة لتخزين وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة على اتخاذ القرارات؛
- بصفة عامة الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة باعتبارها مصدر للمعلومة بسرعة فائقة وجودة كبيرة.

من بين النقاط الرئيسية التي تسمح للمؤسسة بتعزيز يقظتها التنافسية<sup>482</sup>:

<sup>479</sup> Ossama François, **les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne**, édition l'harmattan, Paris, 2001, p50.

<sup>480</sup> Ossama François, Op. cit, p57

<sup>481</sup> SADOK Moufida, **Impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise – Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique**, pp 16- 17, [http //www.gdrts.v-paris10fr/pdf/doctarants](http://www.gdrts.v-paris10fr/pdf/doctarants). Mars 2005.

<sup>482</sup> Andrieu O, **Internet et l'entreprise**, éd Eyrolles, Paris, 1996, p 152.

- ❖ مراقبة عروض عمل المنافسين: يعتبر الويب والمنتديات من الوسائل الجيدة لتوظيف الأفراد، تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها المنافسون لنفس الغرض، وعليه فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت حيث تعطي بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وذلك عن طريق المهارات التي تبحث عنها؛
- ❖ مراقبة رسائل موظفي المنافسين: تعتبر منتديات الحوار أرضية مفضلة لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي شبكة الانترنت، ومن ذلك فإنه لا شك فيه أن هناك العديد من موظفي المؤسسات المنافسة يستخدمون تلك المنتديات للبحث عن المعلومات، فالتتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو زبائنهم ومورديهم تساعد المؤسسة في جمع كمية معتبرة من المعلومات المفيدة؛
- ❖ الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين عبر الويب: لقد أصبح الويب المكان المفضل للزبائن للاستعلام عن جديد إعلانات المؤسسة، فالتفحص الدقيق والمنتظم لموقع المنافسين عبر الويب يمكن الحصول على معلومات ثمينة حول منتجاتهم الجديدة؛
- ❖ تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضله المنتديات: إن معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبائن لها، تعتبر من المعلومات الحرجة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، تسمح لها بتحسين منتجاتها وتغطية النقائص المسجلة في منتجات المنافسين بطرح منتجات تتميز بخصائص تلبى تطلعات الزبون ومتطلباته وأذواقه، وذلك لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة وتموقع تنافسي، يمكن ذلك من خلال الانترنت التي قد تكون الوسيلة المساعدة في ذلك.

### المطلب الثالث: تنظيم عملية اليقظة

#### 1. القائمون بعملية اليقظة:

إن اليقظة الإستراتيجية نشاط مبني على العمل الجماعي، حيث تحتاج إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها وفعاليتها، وإلى أعوان للقيام بهذه العملية، ويعتبر عون اليقظة أو المتيقظ (Veilleur) أحد ممثلي عملية اليقظة وهو فرد يمتلك مؤهلات وقدرات خاصة وجيدة تمكنه للاستماع لما يجري في بيئة المؤسسة وعلى الملاحظة والمتابعة الدقيقة، وكشف الفرص والتهديدات والمخاطر الموجودة أو المحتملة. والمتيقظ ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في العملية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، أدوارهم وخصائصهم وذلك حسب الجدول (09) الموالي:

يقوم المتيقظ بتزويد مختلف الفاعلين في العملية (المهندسين، التقنيين، المحللين، الخبراء، أصحاب القرار) بمعلومات ذات قيمة مضافة من المعلومات التي يتم البحث عنها وجمعها من طرفه من مختلف مصادر البيئة المستهدفة، القيام بتحليلها بمساعدة الخبراء، تحويلها وإيصالها للاستخدام النهائي للجهات المستخدمة لها والتي تنم عن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة عمل المؤسسة<sup>483</sup>.

ينظم نشاط اليقظة في خمسة مراحل رئيسية كما يلي<sup>484</sup>:

- تحديد مخطط عمل اليقظة: والذي يضم الأهداف، احتياجات وتدفقات المعلومات؛
- جمع المعلومات: تحديد مصادر المعلومات، البحث، جمع وتنظيم البيانات المجمعة؛
- استخدام المعلومات: انتقاء والتحقق من المعلومات؛
- معالجة المعلومات: المعالجة، التحليل والتركيب؛
- نشر المعلومات: إيصالها للجهات المستخدمة لها على شكل ملفات اليقظة، لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، الجدول (09) يبين تنظيم عملية اليقظة:

أعوان اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية (الرؤساء، الإطارات السامية، أعضاء مجلس الإدارة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرض الأهداف المستهدفة على أعوان اليقظة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال باتخاذ القرارات؛</li> <li>- البحث عن الإبداع لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد دقيق للأهداف العامة للمؤسسة؛</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.</li> </ul>
المدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وأفراد اليقظة؛</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط ومحفز أعوان اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>- مهارات إدارية: القدرة</li> </ul>

<sup>483</sup> Antonio LOPES DA SILVA, **L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser-Méthodes, outils et applications à la veille**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université De Droit et Des Sciences D'AIX-MARSEILLE, 2002, p 47.

<sup>484</sup> Ibid, p 48.

<p>على تسيير الموارد البشرية والمالية؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التمتع بحس التنظيم؛</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي والتفكير الإستراتيجي؛</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤيا المستقبلية؛</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعّة؛</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات المختلفة؛</li> <li>- مطابقة الأساليب والخطوات المتبعة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار Les ) Veilleurs مثل (Seniors الخبراء، أفراد البحث والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، بالإضافة إلى روح الفضول؛</li> <li>- امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية ومن ثم فهم ومعرفة جيدة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛</li> <li>- القدرة على التشارك في المعلومات؛</li> <li>- القدرة على التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات؛</li> <li>- استكشاف البيئة مع أنجاز تصفية وترجمة أولية لها؛</li> <li>- إعداد خلاصة للمعارف.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشاركون Les ) Veilleurs مثل (Associés عمال البحث عن المعلومة، عمال المراقبة، ...</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل؛</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد من بين العمال مستخدمون لدعم عملية اليقظة كأمين المكتبة، السكرتير، وغيرهم الذين يقدمون الدعم في جمع ومعالجة المعلومات (ترتيب الملفات</li> </ul>	<p>العمال (مثل التقنيين، البائعين، ...)</p>

	<p>وإدخالها في الموزع (Le serveur)          - يوجد أفراد الدعم التقني كالمسؤول عن          الموزع والمختصين في الجانب المعلوماتي من          الإعلام الآلي والشبكات.</p>	
--	--	--

Source: Michel CARTIER, La veille Intégrée: comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 2003, pp 32-36, in [www.MICHEL CARTIER.com](http://www.MICHEL CARTIER.com)

إن الأعدان المذكورين أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع مشاركة جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في العملية فقد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، ويجب ألا تبقى نتائج اليقظة أو معلومات اليقظة حكرًا على الممثلين فقط فيحق لجميع الأفراد من معرفة النتائج. ليست جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج، فقد توكل مهمة اليقظة إلى مصلحة خاصة تنشئ لذات الغرض، تضم عدد من الأعدان تقسم إلى مجموعات لكل منها مهام وأدوار خاصة بها، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى الأهداف المنتظرة، فكما تحتاج موارد بشرية لأداء عملها فهي تحتاج لموارد مادية وغير مادية من الوسائل والتكنولوجيات المستعملة، الأساليب والتقنيات التسييرية الحديثة ومصادر متنوعة للمعلومات وخاصة الإستراتيجية، حيث يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة تجيب على عديد الأسئلة منها: من هم الأعدان الذين يقومون بالعملية؟ ما هي الطرق والوسائل للقيام بهذه العملية؟ وغيرها. وهناك نوع آخر من الأعدان يسمى بالأعدان الأذكياء *Les agents intelligents*، وهي عبارة عن برمجيات تؤدي وظائف الإنسان، يعرفها Jacques WEBER بأنها "وحدة افتراضية قادرة على التسيير في البيئة ولها القدرة على الاتصال المباشر مع أعدان آخرين، تتوفر على الكفاءة وتقديم خدمات"<sup>485</sup>. الجدول الموالي (10) يلخص مجموعة من الكفاءات والقدرات والقابلية التي يجب توفرها في المتيقظ لأداء مهامه، حيث نجد أن هناك قدرات أو الكفاءات الرئيسية للنجاح، الكفاءات التكميلية، الاستعدادات أو القابلية، كما هو موضح:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقنيات تحديد الاحتياجات من المعلومات؛</li> <li>- تحديد وتثبيت مصادر المعلومات؛</li> <li>- البحث عن المعلومات؛</li> <li>- انتقاء البيانات؛</li> <li>- تحليل المعلومات؛</li> <li>- تقنيات تخزين المعلومات؛</li> </ul>	<p>الكفاءات الرئيسية للنجاح</p>
--	---------------------------------

<sup>485</sup> Carlo REVELLI, *Intelligence stratégique sur internet: comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web*, éd Dunod, Paris, 2000, p 182.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقنيات نشر المعلومات؛</li> <li>- تسيير المعلومات (إنشاء قاعدة بيانات داخلية)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة قطاع نشاط المؤسسة؛</li> <li>- إتقان اللغة الانجليزية؛</li> <li>- إتقان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛</li> <li>- التحليل الإحصائي؛</li> <li>- تسيير المشروع.</li> </ul>	الكفاءات التكميلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفتح؛</li> <li>- التحليل والتركيب؛</li> <li>- قدرات اتصالية وعلاقائية؛</li> <li>- جودة التنشيط؛</li> <li>- قدرات الاستماع؛</li> <li>- صارم؛</li> <li>- الإبداع؛</li> <li>- ديبلوماسي؛</li> <li>- استقلالي؛</li> <li>- التواضع؛</li> </ul>	القابلية

Source : Antonio LOPES DA SILVA, Op. cit, p 52.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف اليقظة حسب François JAKOBIAK مثل فريق رياضي أين يعرض أفراده كفاءاتهم وقدراتهم<sup>486</sup>.

## 2. مراحل ونماذج اليقظة الإستراتيجية:

إن اليقظة الإستراتيجية نظام متكامل تكمن أهميته في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وخلق إبداعات في المؤسسة تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية وتدعيم الموقع التنافسي ما يجعلها أن تصبح رائدة في مجال نشاطها في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والاضطراب الشديد والمنافسة القوية والشرسة بين مختلف الفاعلين في السوق، وذلك من خلال رصد وتعقب بيئة المؤسسة ومختلف التطورات والتغيرات التي تحدث وتطرأ، بمراقبة واستشراق المعلومات الإستراتيجية ضمن إطار توقعي استباقي قبل وصولها للمنافسين والتحكم فيها بطريقة ذكية، ويكون ذلك من خلال عدة مراحل بدءاً من تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمون المؤسسة وهو ما يعرف باستهداف اليقظة الإستراتيجية ومن ثم القيام برصد

<sup>486</sup> Antonio LOPES DA SILVA, Op. cit, p 53.

جمع المعلومات وتعقبها، تحليلها وتفسيرها ومعالجتها، وإيصالها للجهات المستخدمة ونشرها لاستخدامها، هذا وتم تناول مراحل اليقظة بعدة تقسيمات وعدد من النماذج المختلفة حسب كل باحث، وستطرق إلى التقسيم الأكثر تداولاً وشيوعاً:

- البحث وجمع المعلومات؛
- معالجة وتحليل المعلومات؛
- نشر المعلومات واتخاذ القرار.

### أولاً: مرحلة جمع المعلومات

وهي أولى مراحل عملية اليقظة، تتمثل هذه المرحلة في فهم ومعرفة جيدة لبيئة عمل المؤسسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من المحيط، تبدأ من تحديد المجال المستهدف *Objectif visé* والذي يتم تركيز كل مجهودات الرصد عليه. ويتم طرح خلال هذه المرحلة عدة أسئلة مهمة حول جمع المعلومات، نذكر منها: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة المناسبة لاتخاذ القرارات؟ وفي أي شكل هي عليه؟ ويتم بعد ذلك جرد لكل المعلومات الموجودة بالمؤسسة وتحديد مصادر المعلومات، وتنتهي بوضع خطة عمل تمهد لنظام الرصد والقيام بالبحث عن المعلومات المناسبة والتي تجيب على احتياجات المؤسسة من مصادر مختلفة ومتنوعة ذات طابع توقعي تنبؤي استشرافي عن طريق استخدام وسائل التعقب البيئية. وحسب قانون *VILFREDO FREDERICO PARETO* نستطيع أن نجد 80% من المعلومات فقط في 20% من المصادر الموجودة<sup>487</sup>. وتتفرع هذه المرحلة إلى:

أ. **الاستهداف (Ciblage):** يعني تحديد المحيط المراد مراقبته وحراسته، بتركيز الجهود حول البحث في جزء مستهدف مما يؤدي إلى تخفيض الجهد والتكلفة الخاصين بالبحث لجعل اليقظة أكثر فعالية، وهو شرط للأداء الناجع<sup>488</sup>. يتمثل الاستهداف في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إلى المعلومات المناسبة والمفيدة والتي تلي متطلبات واحتياجات أعضاء الجهاز.

إن استهداف اليقظة هو العملية التي يتم من خلالها تحديد جزء من المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يهم كل أعضاء الجهاز المستقبلي لليقظة، بالتعرف عليه وعلى حجمه من أجل تركيز انتباههم وجهودهم عليه للحصول على المعلومات المناسبة والمفيدة لتزويد الجهات المستخدمة لها من أجل اتخاذ

<sup>487</sup> Antonio LOPES DA SILVA, *Op. cit*, p 36.

<sup>488</sup> Hubert LESCA, *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 2004, p 08.

القرارات الإستراتيجية<sup>489</sup>. لقد وضعت عدة طرق لتمكين المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة والتي تناسبها من أشهر هذه الطرق طريقة الهدف CIBLE المقترحة من طرف فريق LECCA حيث الهدف من استهداف اليقظة الإستراتيجية هو الإجابة على الأسئلة التالية: كيف يمكن التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة؟ كيف يتم الوصول إلى المعلومات المناسبة ذات الصلة لأعضاء الجهاز؟ كيف يتم عدم الغرق في المعلومات عديمة الفائدة؟<sup>490</sup>

إذن فالاستهداف هو عمل جماعي يهتم مختلف المشاركين والفاعلين في عملية اليقظة الإستراتيجية. تجيب هذه الخطوة على السؤال التالي: ماذا يجب علينا أن نعرف عن محيط مؤسستنا في الوقت المحدد؟ يتم من خلال عملية الاستهداف تحديد هدف اليقظة والذي هو نتيجة لهذه العملية، وتتكون من الوثائق التالية<sup>491</sup>:

- جدول ذو مدخلين، تسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة الموضوعات؛
  - قائمة الكلمات المفتاحية التي تسمح وتساعد على البحث عن المعلومات، وعلى أنواع المعلومات التي يتم تعقبها وتبعتها؛
  - قائمة مصادر المعلومات المستقصى عنها أي المراد البحث عنها.
- تتم عملية الاستهداف بعنصرين هما المتعاملون، وموضوعات احتياجات المعلومات<sup>492</sup>:

➤ **المتعاملون:** المقصود بالمتعامل ذو العلاقة أو المناسب لليقظة الإستراتيجية، كل شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن يكون لها في المستقبل تأثير سواء إيجابي أو سلبي، حسب مقتضى كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر، يمكن أن يظهر ويتضح من خلال الحدث المولد والناجم من قبل المتعامل على سبيل المثال ابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يستطيع أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة، وأن تكون لهذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة، لهذا من الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وأيضا بالمتعاملين المحتملين. لهذا فالمتعامل المحتمل له

<sup>489</sup> SADOK, M&BENABDELLAH, S&LESCA, H, **Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative: Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise**, Colloque AIM 2003, Grenoble, France, p 03.

<sup>490</sup> Hubert LESCA, **Veille stratégique**, Op. cit, 1997, p 08.

<sup>491</sup> Hubert Lesca& Sylvie Blanco& CARON, M-L, **Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: Deux cas d'utilisation de guides utilisateurs**, AIMS 1997, Montréal, p 08.

<sup>492</sup> Hubert LESCA, **Veille stratégique**, Op. cit, 1997, pp 15-16.

أهمية بالغة يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع، وهو يتميز باسم وعنوان (متضمنا عنوان الكتروني)، غير أن الاستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون الحاليون والمحتملون بعدد صغير أقل من مائة على سبيل المثال.

➤ **الموضوع:** يتمثل الموضوع في نشاط المتعامل أو بعض الخصائص بالمتعامل التي تهم وتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بشكل خاص. بعبارة أخرى تتعلق الموضوعات بمتعامل معين حالي أو محتمل تقوم المؤسسة بالتقصي عنه وبالبحث ومعرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراتها، لكن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء بل ما يفيد ويناسب المؤسسة ويلبي احتياجاتها فقط، ومن أمثلة الموضوعات المحددة التي تهتم بها المؤسسة:

- فيما يتعلق بالزبون: مشاريعه في المجال الذي يمكن أن نكون له المورد؛
- فيما يتعلق بالمنافس: شركاؤه، مجالات البحث، الخ؛
- فيما يتعلق بالحيط القانوني والعام: مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

يمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة، وبالعكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين ذوي علاقة به.

### ب. التعقب (traque):

التعقب هو العملية المسبقة Pro-active الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، وتم اختيار هذا المصطلح لتبيان أنه ليس من الممكن أن يتم الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الأهمية البالغة صدفة أو وحدها<sup>493</sup>. فعلى العكس من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي في البحث عن المعلومات وإثارتها في بعض الأحيان<sup>494</sup>. ويسمى الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي من أجل إيجاد والحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية من مختلف المصادر وبشتى الطرق بالمتعقبون Les traqueurs، وأساس هذه المهمة هو القيام بمراقبة ومتابعة الحيط ومن ثم رصد وتعقب الجزء أو المصدر المستهدف لجمع المعلومات بعد دراسة وتحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات وتحديد مصادرها، بمعنى أن الفرد المتعقب هو وسيط معلومات مسؤول عن عملية الرصد وجمع المعلومات.

<sup>493</sup> Hubert LESCA, *Veille stratégique*, Op. cit, 1997, p 17.

<sup>494</sup> Ibid, p 17.

ويمكن التمييز بين نوعين من التعقب وذلك حسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها<sup>495</sup>:

- التعقب المستمر أو الثابت والذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب، حيث يمكنهم الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في قواعد المعطيات، الانترنت، التقارير السنوية، المقالات والبيانات الصحفية... الخ؛
- التعقب المتنقل والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون أو المتنقلون، يتميز هؤلاء بأنهم في تجول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين، المنافسين، المخابر، المعارض... الخ، من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسنة والتي تم رصدها من المصدر (سمعية، بصرية، لسمية، شمعية، ذوقية)، وبمفهوم أشمل الحصول على المعلومات الاستباقية<sup>496</sup>.

ومن خلال تعقب المعلومات من مختلف المصادر الوثائقية، يكون من الممكن استخدام البرامج المتخصصة في القياس *Bibliométrie*، خاصة عند التعامل مع الكميات الكبيرة للوثائق.

هذا ووجب على المتعقب معرفة ثلاث:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة؛
  - انتقاء واختيار المعلومات؛
  - رصد واكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.
- إذن ففي هذه المرحلة جمع المعلومات من بيئة المؤسسة يتم من خلال عدة خطوات بداية من تحديد عناصر البيئة المستهدفة من عملية الرصد، واحتياجات ونوعية المعلومات المطلوبة والمناسبة بناء على أهداف المؤسسة، القيام بعملية جرد لكل المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة حول العنصر المستهدف والمحدد سابقا وكذا مختلف المصادر الشرعية التي تمكن من الحصول على المعلومات المستهدفة، وضع خطة عمل مفصلة لليقظة تتضمن تحديد الوسائل والتقنيات، الميزانية، توزيع المهام وبرنامج العمل.

### ثانيا: تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون للمؤسسة رصيد خام منها، تأتي بعدها مرحلة ثانية وهي مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات، إذ يجب على المؤسسة إيجاد طريقة فعالة للتعامل مع الكم الهائل من

<sup>495</sup> Ibid, pp 17-18.

<sup>496</sup> Hubert LESCA, *Veille stratégique la méthode LESCanning*, Op. cit, p 94.

المعلومات المجمعة، هدف هذه المرحلة هو استخلاص النقاط والمعلومات الرئيسية والمهمة لبناء الاستراتيجيات من خلال وضع سيناريوهات وتوقعات التي سوف تستخدم من طرف أصحاب القرار، وتكون عملية تحليل المعلومات من قبل خبير في الميدان يقوم بدراستها، وتتم هذه المرحلة بعدة خطوات كما يلي:

#### أ. انتقاء المعلومات:

حيث تهدف هذه المرحلة إلى فرز واختيار وانتقاء المعلومات من خلال الإبقاء والاحتفاظ بالمعلومات الأساسية والمهمة التي تخدم أهداف اليقظة وتتوافق مع الاستهداف وإستراتيجية المؤسسة، وتسهم في منح قيمة مضافة للعملية وفي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتقوم هذه المرحلة على تحويل البيانات من صورتها الأولية إلى معلومات إستراتيجية ذات معنى، من خلال ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعد تصنيف البيانات، ترتيبها، تلخيصها، معالجتها واختيارها واستخراج النتائج لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الجهات المعنية. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الحاسمة لعملية اليقظة الإستراتيجية، فغياب الانتقاء يؤدي إلى وجود عدد هائل من المعلومات وهو ما يؤدي إلى خنق العملية، فعندما يتعامل الفرد مع حجم كبير من المعلومات يتجاوز قدرته وإمكانياته الاستيعابية، فإن ذلك يشعره بحالة الغرق المعرفي وهو ما يؤثر سلبا على قدرته في توظيف المعلومات والمعارف في اتخاذ القرارات<sup>497</sup>.

فكثرة المعلومة تقتل المعلومة<sup>498</sup>، ومن جهة أخرى فالانتقاء الصارم للمعلومات يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة. فانتقاء المعلومات هي العملية التي يتم بموجبها الإبقاء والاحتفاظ فقط بالمعلومات التي تم أعضاء اليقظة وتلائم وتناسب وتبلي احتياجات عملية اليقظة الإستراتيجية وأهدافها.

علاوة على ذلك تعتبر عملية الانتقاء الفرصة التي يمكن من خلالها المرور من مفهوم الإشارات الضعيفة إلى مفهوم إشارات الإنذار المبكرة<sup>499</sup>، تنبه متخذ القرار عما يمكن حدوثه مستقبلا، ويتم الاختيار وفق مستويين<sup>500</sup>:

<sup>497</sup> Hubert LESCA&Maria SCHULER, **Veille stratégique, comment ne pas être noyé sous les informations?** Colloque VSST, 25-27 Oct 1995, Toulouse, p 44.

<sup>498</sup> Antonio LOPES DA SILVA, Op. cit, p 37.

<sup>499</sup> Nicolas LESCA, **Vers la conception d'un module de e-Learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des informations de veille stratégique en signes d'alerte précoces**, 7ème congrès d'AIM, Hammamet, Tunisie, 29 Mai- 02Juin 2002, p 03.

<sup>500</sup> Hubert Lesca& Sylvie Blanco& CARON, M-L, Op. cit, p 12.

- اختيار على مستوى أولي: يتمثل في انتقاء المعلومات من خلال وحدة تسمى المعلومة الخامة، ينتج عن هذه المعلومات المنتقاة ما يسمى بمعلومات أولية، مثل مقال في جريدة، أو في قاعدة بيانات، أو حتى بعض الجمل من خطاب مسموع؛
- اختيار على مستوى ثانوي: يتم فيه اختيار بعض الكلمات أو بعض الجمل من أي وثيقة مختارة على المستوى الأولي، وتسمى بالمعلومات الأساسية أو المختصرة.

### ب. إيصال المعلومات:

وهي العملية التي يقوم من خلالها المتعقبون بتحويل وإيصال المعلومات الخاصة باليقظة إلى الشخص المكلف بتخزينها والذي غالباً ما يكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية. وتتطلب هذه المرحلة وسائل مادية لتسهيل إيصال المعلومات من المعقب إلى مكان التخزين أو المكلف بعملية التخزين. يتطلب مرور وإيصال المعلومات من المتعقبين ما يلي:

- المعرفة لمن يجب توصيل المعلومات بوضوح، ويكون ذلك بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وضياع الوقت؛
- توفير التجهيزات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة الدخول والاستعمال، حيث يجب الأخذ في الاعتبار اختيار الدعم أو المعدات طبيعة المعلومات المعدة للإرسال لاسيما درجة غموضها.

### ت. تخزين المعلومات:

وذلك عن طريق جدولة المعلومات وتبويبها حسب كل مستخدم لها (تجاري، مالي،...) في قاعدة بيانات خاصة باليقظة، حيث يعد التخزين أمر ضروري وأساسي لاستغلال هذه المعلومات على أحسن وجه، ويجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها والوصول إليها من قبل الأفراد المخولين بذلك في أي وقت، يجسد ذلك تقاسم وتشارك المعلومات، ويمكن أن يكون التخزين تراكم معرفي للمؤسسة، ويكون التخزين إما:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن الانتقاء على المستوى الأولي؛

- تخزين المعلومات المهمة المستخرجة من المعلومات الأولية الناتجة عن الانتقاء على المستوى الثانوي، أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين؛
- تخزين لأول نتيجة لاستعمال المعلومات المهمة، والتي يمكن أن تكون فيها هذه الأخيرة ملاحظات من اكتساب الخبرة والتي تصب في قاعدة للمعرفة.

### ث. معالجة المعلومات:

في هذه المرحلة يتم معالجة المعلومات المحصل عليها والمخزنة في قاعدة البيانات والتي تكون حسب المعلومات، ويجب أن تتم المعالجة بطرق وتقنيات حديثة ومتطورة حيث هناك العديد من الطرق نذكر منها استخدام أساليب التنبؤ، للحصول في الأخير على معلومات على شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

وتختلف عملية معالجة البيانات بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو بالمعلومات المحتملة.

ومما سبق ذكره تتم هذه المرحلة من خلال فرز وانتقاء وترتيب المعلومات والاحتفاظ بالمفيدة والمناسبة لعملية اليقظة وأهدافها، ومن ثم تحليلها وتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية، بالاعتماد على الوسائل المتخصصة وقدرات الخبراء، ليتم بعد ذلك معالجة هذه المعلومات واستخلاص ما تم التوصل إليه من تحليلات، للخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية ومناسبة لاحتياجات المؤسسة.

ويتم في هذه المرحلة بعد تحليل ومعالجة المعلومات اقتراح بدائل إستراتيجية من طرف الخبراء الذين يقومون بتحضير ملفات تحتوي على سيناريوهات والتي تقدم إلى مجلس إدارة المؤسسة تحت شكل ملف المعلومات الإستراتيجية<sup>501</sup>.

### ثالثا: نشر المعلومات واتخاذ القرار

بعد الانتهاء من عملية التحليل والمعالجة، وتخزين المعلومات في الوسائل المخصصة لذلك، فإن عدم نشرها وإيصالها للجهات المستخدمة لها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب فلن يكون لعملية اليقظة أي جدوى وأي معنى للمراحل السابقة، وبالتالي تفوت المؤسسة على نفسها فرصة اقتناص الفرص والتميز أمام المنافسين وتحسين التوقع التنافسي.

### أ. نشر المعلومات:

<sup>501</sup> Antonio LOPES DA SILVA, Op. cit, p 37.

إن نشر المعلومات هي عملية تهتم بوضع وتوفير المعلومات والمعارف الناتجة عن تحليل ومعالجة البيانات المجمعة من بيئة المؤسسة بعد انتقائها حسب المراحل المذكورة آنفا للمهتمين بها وفي متناول المستخدمين المحتملين -الجهات المستخدمة لها أو الطالبة لها- الذين عادة ما يكونون المسؤولين التنفيذيين من إطارات الإدارة العليا والمدراء، المحللين، الباحثين، الخبراء وذلك في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الملائم، وذلك بعد القيام بصياغة النتائج المتوصل إليها والتي يتم عرضها على متخذي القرار في الغالب على شكل سيناريوهات، والذين يقومون بدراسة مختلف هذه السيناريوهات التي يبنون على أساسها قراراتهم الإستراتيجية واختيار أنسبها وأكثرها ملائمة لصياغة وتطوير استراتيجيات إبداعية، والتي تعود بالفائدة على المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجحة والمنشودة من عملية اليقظة، والتي تمكن المؤسسة من مواجهة الأخطار والتهديدات التي تترصد لها، وإلى اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها في خلق إبداعات وميزة تنافسية تعزز بها موقفها التنافسي والسوقي، ولا يتحقق ذلك إلا بوضع المعلومات الجيدة للشخص الجيد في اللحظة الجيدة والمناسبة<sup>502</sup> لأن التأخر في بثها وإيصالها قد يفقدها فعاليتها وتصبح بدون روح وبدون معنى، ويجب أن تتميز المعلومات الجيدة بمجموعة من الخصائص منها أن تكون سهلة الفهم، واضحة، الدقة، الشمولية،... الخ.

ولكل مؤسسة وسائط أو وسائل متنوعة تستعملها لنشر المعلومات، ويمكن تصنيفها في خمسة دعائم كبيرة<sup>503</sup>: نشرة التحذير أو التنبيه (le bulletin d'alerte)، الملخصات التركيبية (les notes de synthèse)، المنشورات الدورية (les publications périodiques)، التقارير (les rapports)، الاجتماعات (la reunion d'information).

### ب. تنشيط اليقظة الإستراتيجية:

مهمة التنشيط هي مهمة اتصالية في المقام الأول "المعرفة -الاتصال" هي المحرك الرئيسي لنجاح كبير. لذا تتطلب هذه المهمة شخص متفتح محفز للوصول إلى المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعرفة، لتحفيزهم إذا لزم الأمر، ولكن يجب أن يتمتع هذا الشخص أيضا بالمهارات التنظيمية والصرامة. يجب أن تكون للمنشط جانب مزدوج أو كفاءة مزدوجة<sup>504</sup>:

— جانب التواصل؛

<sup>502</sup> DUMAS Stéphane, **Développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et technique de Saint Jérôme, Université De Droit et Des Sciences D'AIX-MARSEILLE, 1994, p 29.

<sup>503</sup> DUMAS Stéphane, Op. cit, p 32.

<sup>504</sup> Hubert LESCA, Op. cit, 1997, p 33-34.

– جانب الكفاءة التقنية تماشياً مع دوره.

وعلاوة على ذلك، السيطرة على بعض أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر في الوقت الراهن أساسية.

التنشيط هي مهمة منشط اليقظة الإستراتيجية، يكمن دوره في<sup>505</sup>:

- تحفيز عمل أفراد الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذلك على إبداعاتهم؛
  - تنسيق مهامهم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وتفكيرهم بطريقة تمكن من استقصاء وإعطاء تفسيرات ومعنى للمعلومات؛
  - العمل على ألا تخزن المعلومات ذات الصلة في الخزانات وفي رؤوس الأفراد داخل المؤسسة نفسها؛
  - إدماج في مجموعة منسقة، متماسكة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل تنفيذ نظام اليقظة؛
  - اقتراح مصادر جديدة وممكنة للمعلومات؛
  - ضمان متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء الشركة؛
  - إحياء وتطوير نظام اليقظة الإستراتيجية؛
- اعتماداً على النموذج المختار من قبل المؤسسة، يمكن أن يعهد تنشيط اليقظة الإستراتيجية لشخص واحد، أو لعدة أشخاص، وتنشأ هذه الحالة الأخيرة لا سيما عندما يتم توزيع تخزين المعلومات والمعارف على عدة خبراء، هناك حالتين مختلفتين:
- مرحلة تنفيذ نظام اليقظة الإستراتيجية، المنشط في الواقع يكون مدير المشروع ويكون مسؤولاً عن انطلاقه؛
  - التشغيل بوتيرة السرعة البحرية ( en régime de croisière ) لنظام اليقظة الإستراتيجية، المنشط هو المسؤول عن متانة واستمرارية الجهاز؛
- ج. مراقبة جودة اليقظة (مراقبة النتائج):

<sup>505</sup> Ibid, p 33.

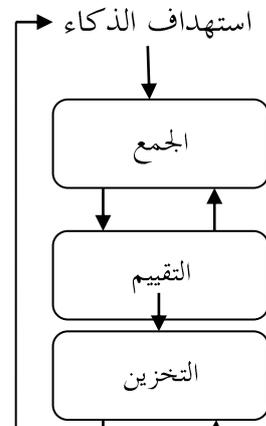
تم في هذه المرحلة قياس مدى فاعلية ونجاعة عملية اليقظة الإستراتيجية، بمعنى المنفعة المحققة للمؤسسة من خلال إرساء وتشغيل هذا النظام، استنادا للنتائج المحققة منه، من خلال متابعة تنفيذ القرارات المتخذة والقيام بتقييم النتائج، وذلك على أساس معايير كمية وكيفية، والتي يتم على إثرها تحديد الفجوات والانحرافات بين ما هو مسطر وما تم تحقيقه، ليتم البحث من جديد عن معلومات أكثر حيوية لتصحيح هذه الانحرافات وسد الفجوات المرصودة. وانطلاقا من ذلك يتبين بأن اليقظة هي "عملية تكرارية لأن الهدف من المعلومات التي يتم جمعها هي اتخاذ القرار ضمن الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة"<sup>506</sup>.

ومن النماذج الأخرى المتداولة نجد:

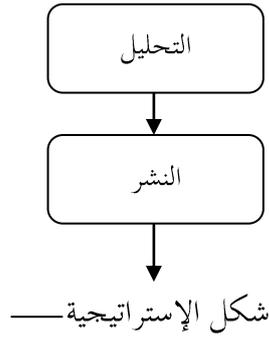
### 1. نموذج Gilad et Gilad (1988): Business Intelligence system

يقوم هذا النموذج على أساس:

- تحديد البيئية وتثبيت الأولويات؛
- تحديد الاحتياجات من المعلومات والمصادر؛
- تقييم المعلومات التي تم جمعها من خلال مجموعة من المعايير المقترحة.
- اقتراح وسائل لجمع المعلومات؛
- الذكاء من مخرجات العملية؛
- عدم وجود مواصفات خاصة لأعوان الحراسة والمراقبة.



<sup>506</sup> Jean-Jacques RECHENMANN, *Internet & Marketing*, 2ème éd, éd d'Organisation, Paris, 2001, p 23.



الشكل (29) يبين نموذج Gilad et Gilad

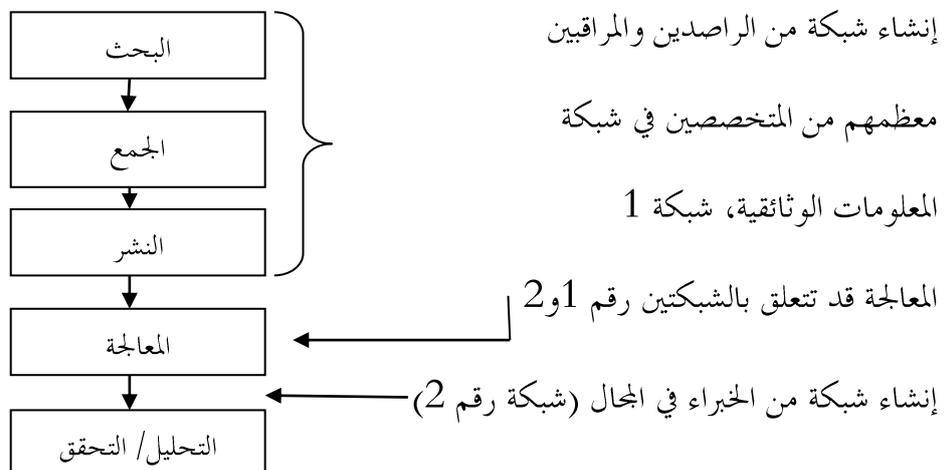
Source : Ines BOULIFA, Op.cit, p 53.

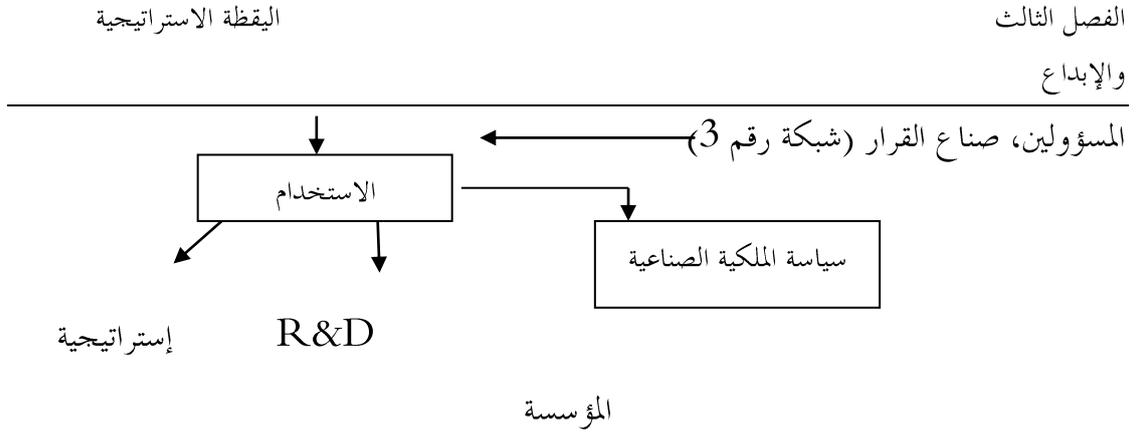
## 2. نموذج (1992) Jakobiak : Structure de Surveillance Sectorielle

### Systematique

-استخدام هذا النموذج في مجال التكنولوجيا (R & D، الملكية الصناعية) -استخدام مفهوم ونهج شبكة الخبراء وصناع القرار. تقييم المعلومات، هذا النموذج يستبعد المعلومات غير الرسمية.

النموذج يخصص اتخاذ القرار والنشاط، حيث يؤكد الباحث على ضرورة الابتكار والإبداع. النموذج يختص ويوجه اليقظة التكنولوجية، براءات الاختراع، والمعلومات التي يتم جمعها وتفسيرها هي بالأحرى تكنولوجية.



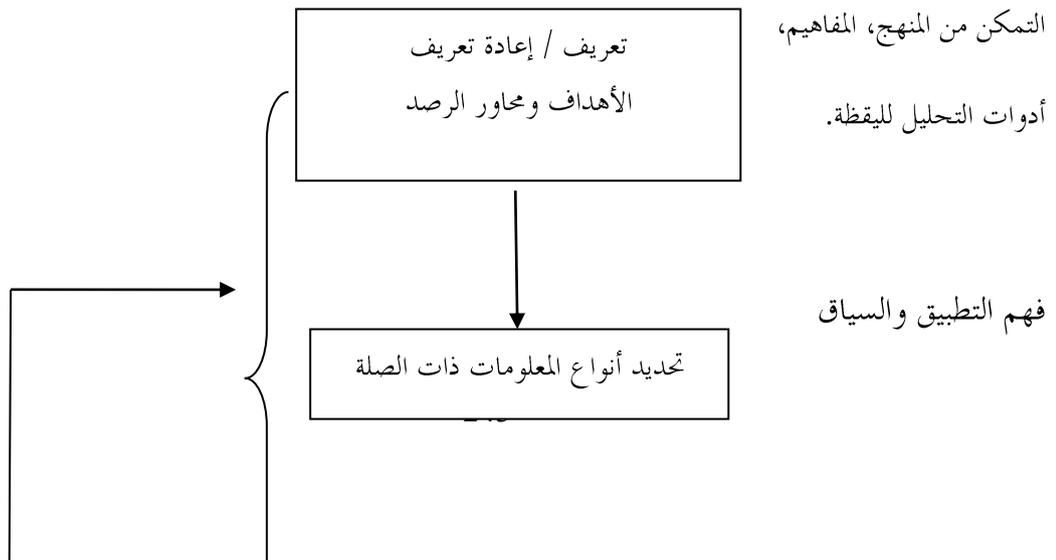


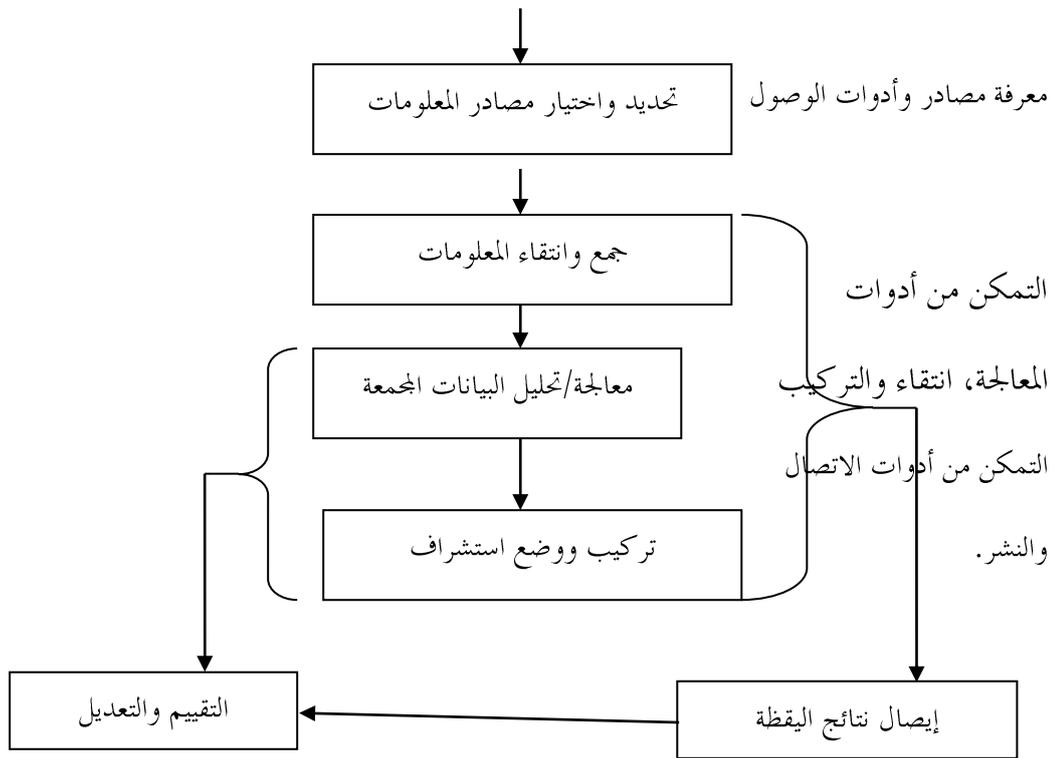
الشكل (30) يبين نموذج **Jakobiak**.

Source : Ines BOULIFA, Op.cit, p 53.

### 3. نموذج **Afnor X50-053** (1998):

إن عملية رصد المحيط تتكون من عدة مراحل مرتبطة بدورة إدارة المعلومات، كما في الشكل (31) التالي:





Le processus de veille adapté d'Afnor X50-053.

#### Modèle Canonique de la veille.

Source : IAAT, La Veille stratégique : du concept à la pratique, note de synthèse  
Juin 2005, p 05.

عملية اليقظة تنتهي بدون رد فعل، بمعنى تقييم آثار اليقظة وتوصيل النتائج.

#### 4. نموذج Labonté et Legendre:

يقدم هذا النموذج عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها طريقة بدلا من نموذج تتألف من عشر مراحل مترابطة، متلاحقة ومستمرة في شكل دورة، ويعود سبب وضعها لهذا العدد من المراحل إلى ما وصفناه إهمال بعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المذكورة في النماذج الأخرى، وإلى تبسيط عملية اليقظة، حيث يلاحظ إضافة بعض المراحل كالجرد، التخطيط، الاستخلاص والتقييم.

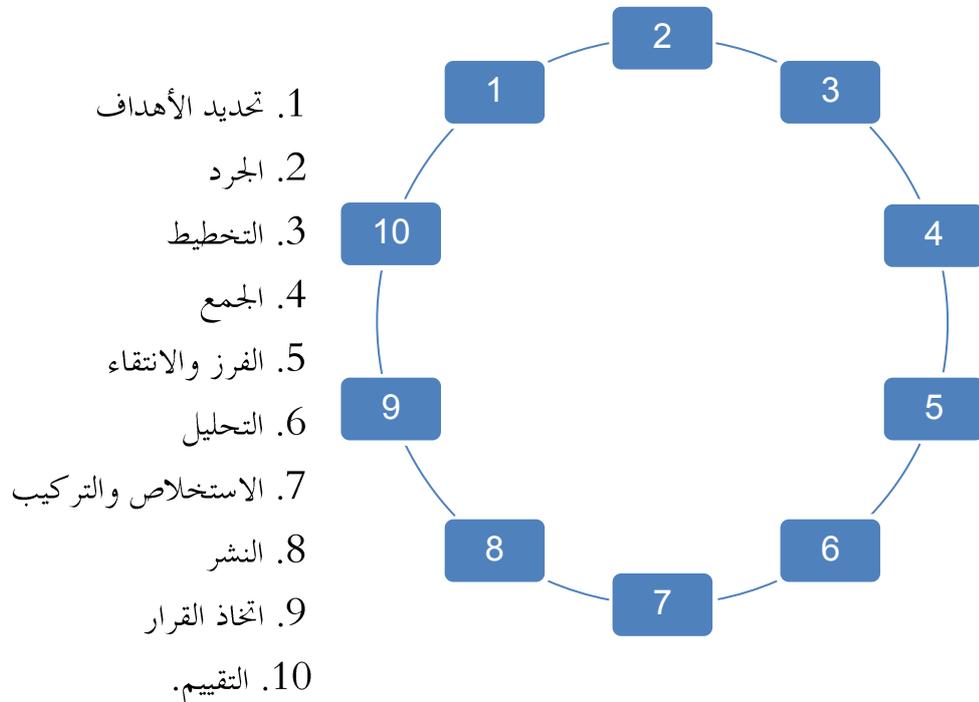
— الجرد: يتم في هذه المرحلة دراسة وتقييم الوضعية العامة المؤسسة ضمن بيئة العمل الموجودة فيها، أي وضعية المؤسسة في محيطها، وتحديد المعلومات وطبيعتها التي يجب الحصول عليها، ومختلف المصادر الممكنة التي يمكن الاعتماد عليها؛

– التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع مخطط العمل الذي على إثره يتم الشروع في نشاط اليقظة؛

– الاستخلاص والتركيب: يتم في هذه المرحلة استخلاص ما تم التوصل إليه من تحليلات للمعلومات المجمعة، للخروج بنتائج مساعدة على اتخاذ القرار الملائم؛

– التقييم: يتم تقييم نتائج العملية وتصحيح الفجوات والانحرافات الموجودة بين الأهداف المحددة سابقا وبين النتائج المتوصل إليها.

ومراحل هذا النموذج موضحة في الشكل (32) الموالي:



Source : Daniel LABONTE & Richard LEGENDRE, **Veille stratégique**, Acte de Colloque les affaires électroniques, Centre Jacques Cartier, Service d'information industrielle du Québec, 08 Octobre 2004, p 04

5. نموذج L.E.S.Canning:

وقد تم تصميم الأسلوب، إنشاؤه والتحقق من صحته ليعكس تدريجياً كافة الميزات والخصائص الواردة في الشكل (33) (النبؤ والاستشراف، أنواع المعلومات الاستشرافية أو المحتملة، الإنشاء الجماعي للمعنى، التفسير والمعالجة الجماعية للمعلومات المنتقاة، الاستخدام واسع النطاق للمعرفة الضمنية من المشاركين في الجهاز VAS-IC<sup>507</sup>). ويبين الشكل (33) الوظائف الأساسية للجهاز. جوهر الأسلوب هو الخلق الجماعي للمعنى ويتم وضعها بشكل رمزي في وسط الشكل (33)<sup>507</sup>.

تنظيم هذه العملية يتطلب منهجية عمل وقابلة للتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة. فريق البحث قام ببناءه تدريجياً والتحقق من صحته في الكثير من الأوقات، وهي منهجية تساعد على تطوير مثل هذا الجهاز والأسلوب الذي سمي<sup>508</sup> L.E.S.Canning والذي يركز على نموذج VAS-IC.

طريقة<sup>\*\*</sup> L.E.S.Canning تركز على مختلف خطوات VAS-IC (اليقظة الاستباقية الإستراتيجية - الذكاء الجماعي) تحديد المحيط: الاستهداف، التعقب والتتبع، الاختيار والانتقاء، التركيب، التخزين، الخلق الجماعي للمعنى، البث، التنشيط.

ويعد هذا النموذج من بين الأهم عند البعض بتصنيف خطواته المفصلة المذكورة أعلاه وإلى تبسيط عملية اليقظة، ونجاح كل مرحلة أو خطوة منها يعد شرط ضروري ومهم لنجاح ونجاعة عملية اليقظة دون إغفال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات باعتبار اليقظة عملية جماعية تشاركية تفاعلية إبداعية، حيث ينتج عن تفسير ومعالجة المعلومات المنتقاة، وخاصة الانتقال من مفهوم الإشارات الضعيفة إلى مفهوم علامات الإنذار المبكرة الإنشاء الجماعي للمعنى أو إيجاد المعنى الإضافي، والذي يؤدي دوراً أساسياً ومهماً في العملية، ينتج من خلاله ما يسمى بالمعرفة الضمنية، وهو ما يضيف على العملية قيمة مضافة أثناء استخلاص النتائج وفي صياغة السيناريوهات المستقبلية والفرضيات والبدائل الممكنة. وضمن هذا الإطار فقد صمم LESCA طريقة مسماة PUZZLE، والتي اعتبرها وسيلة فعالة من خلال قراءات وتراكيب مختلفة للمعلومات بتركيز اهتمامات القادة نحو كيفية إيجاد استخدامات جديدة للمعلومات وأهميتها أو تحديد احتياجات جديدة، وقراءة ما وراء المعلومات المنتقاة بالإضافة إلى الاستغلال الجماعي لها وتحويلها إلى قوة محركة وديناميكية تسهم في تحقيق أهداف اليقظة وفعاليتها، وهي أحد أهم العوامل وأسس العمل الإبداعي في المؤسسة. ويتجسد

<sup>507</sup> Humbert Lesca, *Veille stratégique: La méthode L.E.Scanning*, Op. cit, p 27.

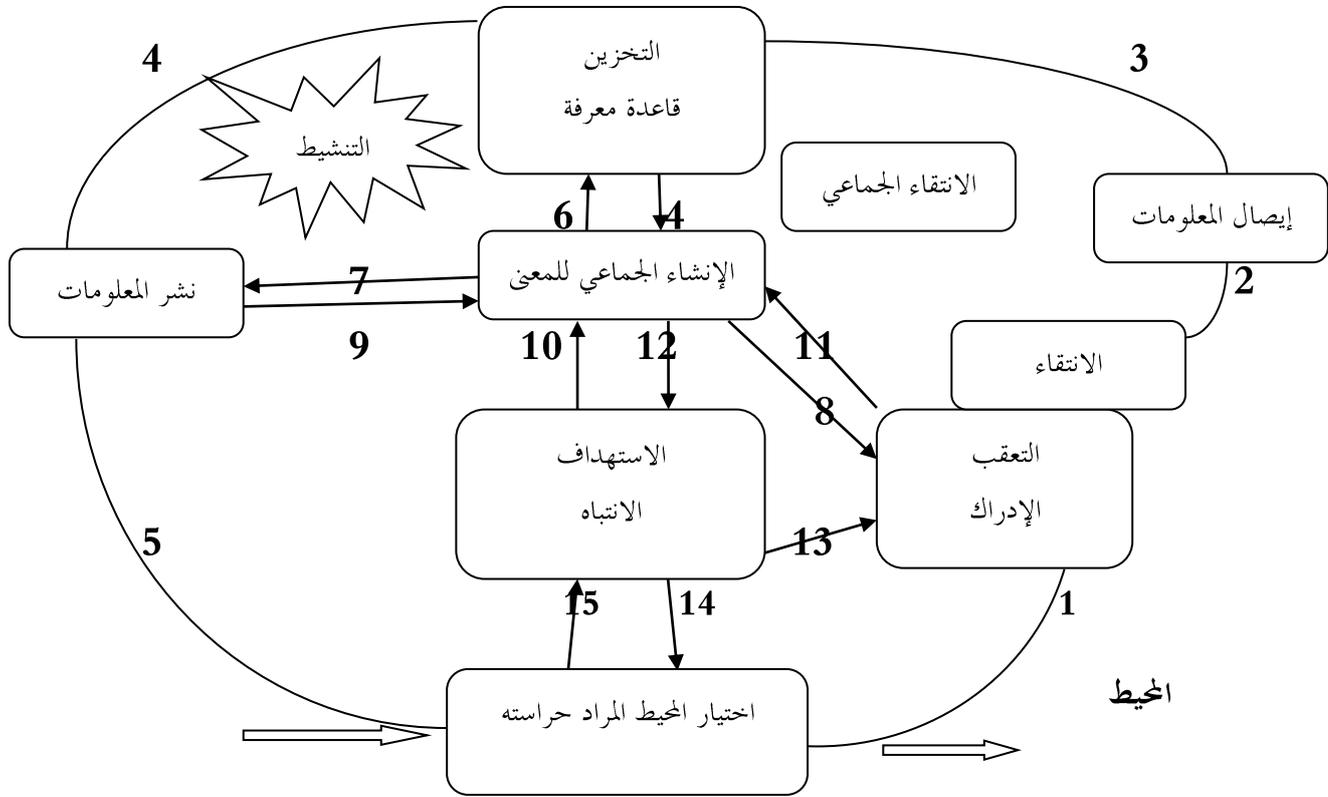
<sup>508</sup> Raquel Janissek-Muniz et al, *Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC)*, Op. cit, p 21

\* VAS-IC: Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective.

\*\* L.E.S.Canning: pour Learning Environmental Scanning.

من خلال هذه الطريقة حسب LESCA ما يعرف بالذكاء الجماعي Intelligence Collective.

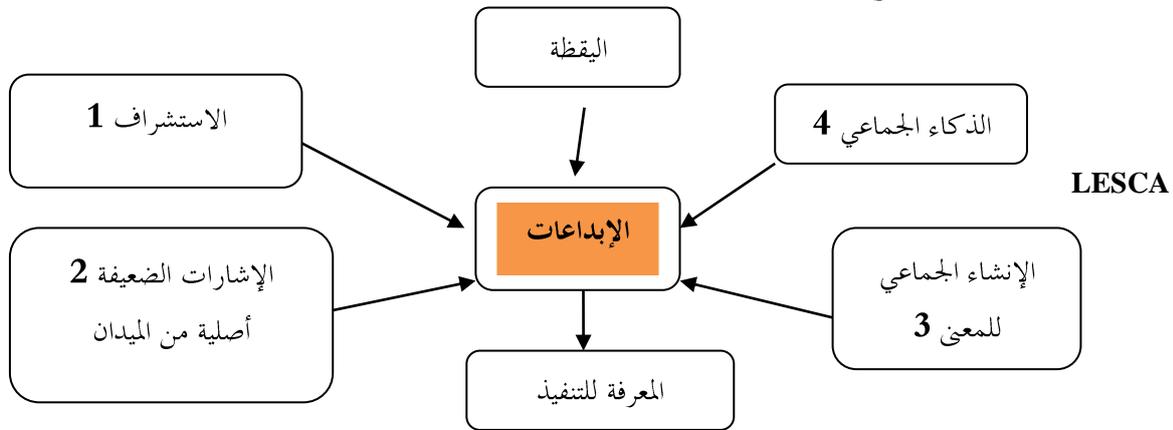
حسب الشكل الموالي (33): الذي يوضح نموذج LESCA



**Modèle conceptuel : VAS-IC: Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective.**

**Source:** Humbert Lesca, *Veille stratégique : La méthode L.E.Scanning*, Op. Cit, p 28.

الشكل (34) الموالي يوضح إبداعات طريقة L.E.Scanning



**Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective.**

**Les innovations de la méthode L.E.Scanning (LESCA.H 2003, p 31).**

- بصفة رئيسية السعي أساسا إلى استشراف وتنبؤ الأحداث التي قد تحدث في بيئة الأعمال وإعطائها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة؛
- تفضيل المعلومات من نوع "إشارات ضعيفة" وأكثر من ذلك "علامات ضعيفة"؛
- تلفت الانتباه إلى المعلومات "من الميدان" ذات الأولوية: التي تستند إلى المعلومات الحسية بالنسبة للجزء الأكبر، وأيضا إلى معلومات أصلية غير رسمية؛
- هذه المعلومات لديها سمات: مجزأة، غامضة، غير كاملة، غير مؤكدة،... الخ؛
- الطريقة الرئيسية لمعالجة المعلومات هو الخلق الجماعي للمعنى، حيث التفسير والاستقراء يؤديان دورا أساسيا في العملية؛
- أخيرا فإن طريقة **L.E.Scanning** تمهد لبداية واستدامة ما يسمى بالذكاء الجماعي بالمؤسسة<sup>509</sup>.

## 6. نموذج 3IE:

وتنقسم عملية رصد المحيط حسب 3IE إلى مرحلتين هما رصد البيئة وتشغيل البيانات<sup>510</sup>:

### 1. رصد البيئة: وتتفرع إلى ثلاث مراحل:

- البحث عن محاور الرقابة؛
  - جمع المعلومات؛
  - التأكد من صحة المعلومات.
- البحث عن محاور الرقابة: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وقضاياها: ما هي مصادر مراقبة المعلومات؟ كيفية الحصول عليها وإلى من توكل؟ يجب وضع إستراتيجية بحث عن المعلومات.
- جمع المعلومات: توجد ثلاثة مستويات للمعلومات:

<sup>509</sup> Humbert Lesca, **Veille stratégique: La méthode L.E.Scanning**, Op. cit, p 32.

<sup>510</sup> Etude 3.I.E, Op. cit, pp 12-17.

- المعلومات الرسمية أو المعلومات البيضاء: وهي المعلومات المتاحة في الانترنت، قواعد البيانات، المجالات والجرائد،...
  - المعلومات الرمادية: المتاحة من خلال تقارير المؤتمرات والندوات، الصالونات،...
  - المعلومات غير الرسمية، أو المعلومات السوداء.
- بعد وضع إستراتيجية بحث عن المعلومات، لابد من إنشاء مخطط استعلامات يسمح بجمع فعال للمعلومات، ومنه تطرح مجموعة من الأسئلة:
- أين توجد المعلومات؟
  - ما هي الأدوات المستخدمة لتشغيل المصادر؟
  - كيف يتم الحصول على المعلومات؟
  - ما هي الميزانية المخصصة للحصول على المعلومات؟
  - أين تخزن المعلومات المحصل عليها؟ الوسائل التقنية اللازمة؟
- إنشاء، إذا لزم الأمر، نظام حماية البيانات التي تم جمعها.

### ➤ التحليل والتأكد من صحة المعلومات التي تم معالجتها: المعلومات التي تم الحصول عليها

لابد من تحليلها والتأكد من صحتها حسب عدة معايير. ويتم التحقق من صحة البيانات الأخذ بعين الاعتبار:

- الأهمية وحادثة المعلومات ودقتها؛
- الملائمة ودرجة الفائدة؛
- مصداقية البيانات؛
- الرؤية ودعم الخبراء... الخ.

بعد التحقق من صحة المعلومات المجمعة، فلا بد من تحليلها، إعطاء أهمية وقيمة إضافية للمعلومات الخام، هذه الخطوة يمكن أن تمنح معنى للمعلومات لخلق المعرفة، تحديد الإشكاليات، ودعم اتخاذ القرارات في المؤسسة.

### 2. تشغيل البيانات المحصل عليها: بعد جمع المعلومات، على المؤسسة استخدامها بكل حكمة،

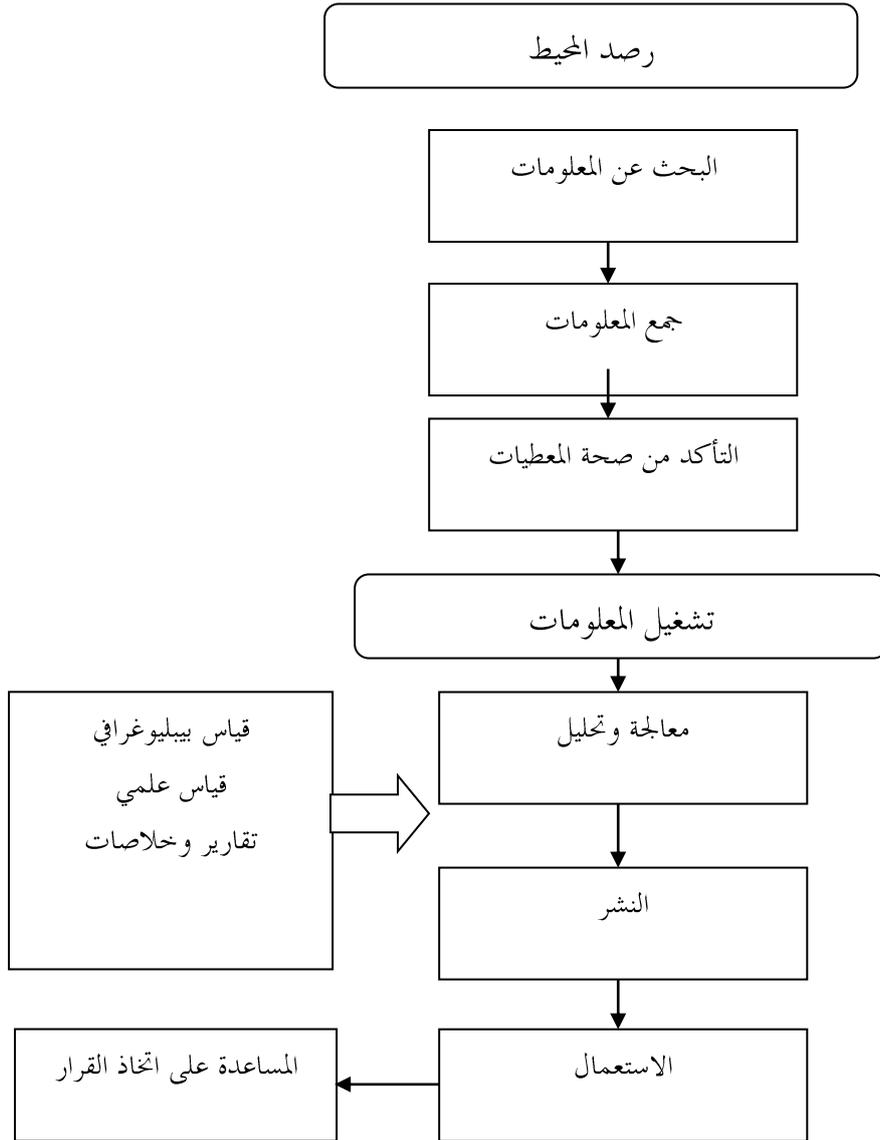
وتتفرع هذه المرحلة إلى ثلاث خطوات:

➤ **معالجة المعلومات المجمعة:** إن عملية معالجة المعلومات التي تم جمعها مرحلة في غاية الأهمية، تؤدي إلى توليد معلومات مهمة ومثبتة وملائمة تم التحقق من صحتها. وتقوم المؤسسة في مرحلة لاحقة بتخزينها في أدوات ووسائل التخزين.

➤ **نشر المعلومات:** في هذه المرحلة بعد معالجة المعلومات والحصول على المعلومات المهمة، يتم نشرها للجهات المستخدمة لها لاستخدامها وتشغيلها، من خلال إنشاء نظام داخلي لنشر المعلومات، ذلك يجب تحديد من يحتاج هذه المعلومات؟ ما هي المشاريع الحالية؟ من يعمل على ماذا؟

➤ **استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات:** في هذه المرحلة يتم استغلال واستعمال المعلومات الواردة إلى الجهات التي تحتاجها بعد نشرها، لاستخدامها في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة.

هذه العملية موضحة في الشكل (35) التالي:



Source : Etude 3.I.E, Op. cit, p 13.

Thiéart هذا بالإضافة إلى عدة نماذج أخرى نذكر منها: (1984), Juin(1984), choo(2002), Schwarz (2005).

## خاتمة الفصل الثالث:

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأنواع والأنماط المكونة لنظام اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)، وكذا أساليب نشاط اليقظة، وتأثير هذا النشاط على عملية الإبداع من خلال مساهمته في طرح وخلق إبداعات مختلفة من منتجات جديدة، طرق وأساليب وغيرها من أنواع الإبداع المذكورة في هذا البحث، نلاحظ ونستنتج الأهمية البالغة لنظام اليقظة الإستراتيجية وتأثيره الكبير على خلق وتنمية الإبداع في المؤسسة، من خلال مختلف مراحلها ونشاطاته.

فعلى المؤسسة الراغبة في البقاء، النمو والتطور ومواجهة المنافسة الشرسة والقوية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والأحداث والتغيرات المتسارعة في مختلف عناصرها المكونة لها، وجب عليها التفكير في تبني وتطبيق آلية اليقظة الإستراتيجية لمواجهة التحديات التي تنتظرها والتهديدات التي تترصد بها وإلى اغتنام الفرص المتاحة لها، والتي من نتائج تطبيقها تحقيق إبداعات مختلفة تكون كعلامة مسجلة باسمها، تتيح للمؤسسة تعزيز وتنمية موقفها التنافسي، والتطور أكثر في نشاطاتها وأدائها العام، وهو ما تقوم به المؤسسات والشركات العالمية الكبرى التي ما فتئ أن تضع ميزانية خاصة بذلك وإنشاء مصلحة بذاتها للقيام بالعملية رغم ما تكلفه من ميزانية كبيرة لا تستطيع الشركات المحدودة الإمكانيات من مجاراة ذلك وهو أكبر عائق يواجهها.

حيث سنتطرق في الفصل القادم إلى تقديم نماذج لشركات عالمية رائدة تبني هذا النشاط كتبت لها اسم وأحرف من ذهب في التنافس العالمي والتموقع التنافسي والسوقي، وإضافة إلى ذلك سوف نقوم بدراسة حول واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية التي لها اسم وتموقع في السوق الوطني من خلال درجة تبنيه من عدمه ومدى اهتمامها به.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة لمختلف الجوانب النظرية لموضوع اليقظة الاستراتيجية والإبداع، من المفاهيم العامة والأهمية التي يكتسبها كل منهما وتأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية ومساهمته في خلق وتطوير العمليات الإبداعية في المؤسسة وماله من انعكاس إيجابي على نموها وتطورها، تم في هذا الفصل دراسة ميدانية ذات طبيعة استكشافية على عينة من الشركات والمؤسسات الاقتصادية الصناعية الجزائرية ذات نشاطات مختلفة ومتنوعة، وذلك للوقوف على واقع وملامح اليقظة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها كطبيعة المعلومات وخاصة الاستراتيجية، كفاءتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لدراسات سابقة أكدت على عدم انتشار ثقافة اليقظة الاستراتيجية وبعد متخذي القرارات و مسيري المؤسسات الجزائرية عن الاهتمام بمعلومات اليقظة وبما يجري في متغيرات بيئة العمل، بالإضافة إلى ملامح المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات ودرجة التعقيد والاضطراب الذي يشهده خاصة مع الإصلاحات الاقتصادية التي تقوم بها الدولة منذ 1990، وتغيير في القوانين والتنظيمات ومختلف العوامل البيئية الكلية أو الجزئية وتطورها، بالإضافة إلى تحرير التجارة الخارجية واتفاقات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ودخول الشركات العالمية الكبرى السوق الجزائري خاصة الشركات المتعددة الجنسيات وما صاحب ذلك من تغير وزيادة تعقد المحيط والمنافسة القوية، وكذا دراسة واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية، وتأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية ومدى مساهمته في خلق أو تنمية وتطوير العمليات الإبداعية. حيث سيتضح من خلال هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية درجة اهتمامها بنشاط اليقظة الاستراتيجية ومختلف أنواعها، رصد ومراقبة المحيط الذي تنشط فيه تحسبا لأي خطر محتمل أو فرص ممكنة، معلومات اليقظة ودرجة كفاءتها ورصد الإشارات والعلامات التنبيهية، بالإضافة إلى معرفة واقع الإبداع.

## المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية في الشركات الجزائرية

## المطلب الأول: مظاهر اهتمام الحكومة باليقظة الاستراتيجية

اهتمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بموضوع اليقظة الاستراتيجية منذ سنة 2011، من خلال تشجيع المؤسسات على إنشاء خلايا لليقظة تساعدها على رصد ومراقبة المحيط الذي تنشط فيه من مختلف التغيرات التي تحدث في ظل بيئة عمل تتميز بالاضطراب والتعقيد، تمكنها من الحصول على معلومات أو إشارات ضعيفة أو علامات تنبيهية عن تهديدات ومخاطر تحدد بها أو محتملة، وكذا فرص ممكنة متوفرة تساعدها على النمو والتطور وتحقيق التميز التنافسي. وظهر هذا الاهتمام من خلال تنظيم الوزارة العديد من الندوات وورش العمل والحملات التحسيسية حول أهمية الموضوع وتأثيره الإيجابي على المؤسسة لمواجهة المنافسة والنمو من خلال:

- تنظيم أيام دراسية ودورات تدريبية لإطارات المؤسسات حول أدوات اليقظة الاستراتيجية، نظم وأمن المعلومات، ذكاء العمال والذكاء الاقتصادي؛
- عقد اجتماعات مع الفاعلين الاقتصاديين حول كيفية الحصول على المعلومة الاقتصادية؛
- تكثيف المساعدة التقنية؛ ورش عمل حول اليقظة الاستراتيجية؛
- إصدار النشرات الدورية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية؛
- دورات تكوينية حول إنشاء خلايا اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات، من خلال إطلاق برامج ودورات تدريبية حول اليقظة لفائدة إطارات المؤسسات، وإلى توفير المعلومات بها، وتمثل هذه الدورات:

1. دورة تكوينية يومي 20-21 ماي 2012 لفائدة 12 مؤسسة اقتصادية عمومية لصالح

القائمين على خلايا اليقظة وهي:

SAIDAL, ENIE, ENIEM, BCR, ALFATRON, GICA, SOFINANE,  
CMA, ENMTP, ERTAG, GERMAN EMO.

وذلك بمرافقة المختصين في المجال وخبراء الوزارة لتمكين إطارات هذه المؤسسات من إنشاء خلايا لليقظة وطرق تسييرها وإدارتها.

2. يوم دراسي بتاريخ 26 جوان 2012 حول موضوع "الذكاء الاصطناعي في القطاع

الصناعي وتأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسات"، بمشاركة أكثر من 50 مشاركا من

الخبراء والمختصين في مجال اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، الشركات.

## المطلب الثاني: نماذج لليقظة الاستراتيجية في الشركات الجزائرية

1. شركة إيني ENIE: شركة إيني من الشركات الاقتصادية الجزائرية التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة وفقا لما تم ذكره في المطلب الأول، وهي شركة اقتصادية وطنية متخصصة في الصناعة الالكترونية والكهرومتزلية، تم إنشاؤها سنة 1983 من إعادة الهيكلة العضوية لشركة سونيلك في عام 1982، وفيما يلي ملخص عن التطور التاريخي للشركة:

- الاسم: الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية؛
- الشكل القانوني: شركة مساهمة برأس المال العام؛
- المقر الرئيسي والمصنع: المنطقة الصناعية سيدي بلعباس؛
- قطاع النشاط: صناعة المنتجات الالكترونية (المكونات الالكترونية، الأجهزة الكهرو متزلية، الطاقات المتجددة)؛
- رأس المال الحالي: 8 322 مليون دينار جزائري؛
- 1983 إعادة هيكلة سونيلك وإنشاء شركة إيني؛
- 1989 الانتقال إلى الحكم الذاتي للشركة برأسمال 40 مليون دينار جزائري؛
- 1996 إعادة رسملة الشركة ورأسمالها الاجتماعي 1700 مليون دينار جزائري؛
- 2007 تنفيذ المرسوم الصادر في 4 جويلية 2007 المتعلق بإعادة تقييم الأصول الرأسمالية الذي بدأ سريانه على رأس المال الاجتماعي 8 322 مليون دينار جزائري؛
- 2011 مراجعة خطة التنمية إيني والفاترون.

شركة إيني من الشركات الوطنية التي تم اعتمادها من طرف الحكومة الجزائرية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية ضمن هيكلها ووظائفها ونشاطها، فقد تم تطبيق هذه الآلية منذ شهر جويلية 2012، بدأت بالقيام بدورات تكوينية وتدريبية لإطارات الشركة حول مفهوم هذا النظام أهميته، وكيفية تطبيقه، تلتها دورات تكوينية بصفة دورية للتحكم الأفضل في هذا النظام الحديث في الجزائر، حيث تم إنشاء مديرية خاصة بذلك على مستوى الشركة ضمن هيكلها التنظيمي تسمى مديرية الذكاء الاقتصادي والاعلام الآلي، وقسم تابع للمديرية تحت مسمى قسم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي. فتطبيق هذه الآلية ما يزال في بداية خطواته الأولى من حيث الهيكلة أو التطبيق على أرض الواقع.

من أنواع اليقظة الاستراتيجية المطبقة في الشركة: اليقظة التكنولوجية نظرا لطابع الشركة الصناعي (الصناعة الالكترونية) والذي يعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيات الحديثة من التجهيزات المتطورة أو من خلال تقنيات الإنتاج المتجددة، وعلى كل ما هو جديد في قطاع نشاطها، وعلى اليقظة التجارية، وذلك من خلال شبكة مهيكلة على مستوى الشركة تضم عدة مديريات تحت مسؤولية مسؤول اليقظة الاستراتيجية بمديرية الذكاء الاقتصادي وتحت إشراف الرئيس المدير العام للشركة، وذلك بتقسيم مهام ووظائف لكل مديرية المدججة ضمن شبكة اليقظة الاستراتيجية، من هذه المديريات هناك: البحث والتطوير، التجارية، اللوحات الشمسية، الصيانة، الاندماج الالكتروني.

تقوم الشركة برصد ومتابعة محيطها وكل ما يجري فيه من تغيرات وجمع المعلومات والقيام بعملية فرزها وانتقاءها، ودراستها وتحليلها ونشرها إلى مستخدميها، وتكون عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للشركة والمنافسين بعدة طرق منها دراسة السوق وذلك بالقيام بعملية مسح لسوق قطاع النشاط وأهم الفاعلين فيه، حصصهم السوقية، الأسعار، نسبة المبيعات، الجودة،... وغيرها (أنظر الملحق الخاص باليقظة الاستراتيجية للشركة: دراسة السوق 2014 Rapport du Marché)، ومن خلال إصدار نشرات خاصة باليقظة شهريا (الملحق Bulletin de veille n74, Juillet 2016) تتعلق بكل جديد في السوق وبيئة العمل تخص مختلف الفاعلين والعوامل المؤثرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى إصدار نشرات مستعجلة في حال وجود تغيرات طارئة أو جديدة مثلا طرح عروض مميزة من طرف شركات منافسة Promotion (أنظر الملحق Bulletin de veille flash n 86)، وتقوم الشركة بعملية رصد والبحث عن المعلومات الخاصة والمستهدفة والتي تحتاجها وليس المعلومات العامة فقط وذلك بواسطة مخطط عمل من تحديد الاحتياجات من المعلومات، مصادر جمعها ورصدها والتي تكون من خلال عدة مصادر خاصة من الانترنت Les liens، المجالات المتخصصة، الصحافة ووسائل الاعلام،... (أنظر الملحق)، ليقوم أعضاء شبكة اليقظة كل حسب مهمته ووظيفته القيام بعملية فرز، انتقاء، معالجة وتحليل المعلومات المجمعة، وإيصالها لمستخدميها وذلك حسب مخطط اليقظة الاستراتيجية بالشركة.

هذا وتقوم الشركة بدورات تكوينية لفائدة إطاراتها بالو.م.أ واليابان أين يوجد أهم مورديها حول تقنيات الإنتاج الحديثة وكيفية استخدام الأجهزة التكنولوجية الجديدة، وقد قامت الشركة باقتناء تجهيزات جديدة ومتطورة، وإنشاء وحدة جديدة مختصة في إنتاج اللوحات الشمسية.

## 2. KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE: من الشركات الخاصة التي

تطبق نظام اليقظة الاستراتيجية، أنشأت سنة 1987، نشاطها إنتاج المركبات الكهربائية للسيارات، يبلغ عدد أفرادها 100 عاملاً، تقوم بالتصدير إلى فرنسا وتونس.

تطبق الشركة نظام اليقظة الاستراتيجية وفقا لمخطط عمل خاص بذلك على مستوى الشركة (أنظر الملحق الخاص باليقظة الاستراتيجية لشركة **KHENTEUR COMPOSANTS (AUTOMOBILE)**).

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العملية والتي تسمح بتقصي واقع الموضوع المدروس على مستوى المؤسسات، ولهذا الغرض تم التقرب من مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الطبيعة الصناعية من مختلف مناطق الجزائر (غرب-وسط-شرق) تختلف في طبيعتها من مؤسسات كبيرة، مؤسسات مصنفة صغيرة ومتوسطة، مؤسسات عمومية وأخرى خاصة والتي استقرت في الأخير في حدود (33) مؤسسة، وكانت العينة المختارة للدراسة وفقا للاعتبارات التالية:

- مؤسسات تضم في هيكلها التنظيمي مصلحة / خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية؛
- مؤسسات مبدعة، وضعية رائدة في السوق، جودة ونوعية في المنتج؛
- مؤسسات حققت إبداعات من قبل؛
- مؤسسات تقوم أو قامت بعمليات التصدير؛
- مؤسسات تعمل في بيئة شديدة التنافس، خاصة المنافسة الأجنبية.

#### 1. وسائل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قمنا باستعمال الوسائل التالية:

- **الاستبيان:** حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي نلمس من خلالها مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع اليقظة الاستراتيجية والإبداع ودرجة تبنيه. تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على ما ورد في الجانب النظري لقياس الاتجاهات المختلفة للإطارات المسيرة ومتخذي القرارات الاستراتيجية لمؤسسات عينة الدراسة، وفقا للمحاور الرئيسية، حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعينة المختارة، والتي تشمل الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، في حين خصص الجزء الآخر لمحاور الدراسة والتي تتكون من 102 عبارة مقسمة على المحاور التالية:
- المحور الأول:** يتعلق بتقصي واقع المعلومات بالمؤسسات، درجة الأهمية التي يوليها متخذي القرارات لها، طبيعتها، كفاءتها، فعاليتها، وكفاءة نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر جمع المعلومات، يشتمل على 42 عبارة؛

**المحور الثاني:** يتعلق بملامح تعقيدات بيئة عمل المؤسسات، درجة التعقيد في المحيط، الفرص المتوفرة والتهديدات الموجودة والمحتملة، القدرة على مواجهة هذه التهديدات أو اقتناص الفرص الموجودة، وأهم مجالات اهتمام رصد ومتابعة المحيط، ويشتمل هذا المحور على 12 عبارة؛

**المحور الثالث:** ويتعلق بدراسة والاطلاع على واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات عينة الدراسة، ودرجة الأهمية التي توليها للموضوع، أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة فيها، ويشمل هذا المحور على 18 عبارة؛

**المحور الرابع:** يتعلق بالاطلاع ومعرفة واقع ومدى تبني الإبداع في هذه المؤسسات، ومختلف أنواعه، ويشتمل على 15 عبارة؛

**المحور الخامس:** يتعلق بتأثير وأهم النتائج التي تولدت عن استخدام نظام اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة، وعلى خلق وتطوير العمليات الإبداعية، حيث شمل هذا المحور على 14 عبارة.

تم تصميم هذا البحث حسب سلم ليكرت الثلاثي والخماسي، وفقا لما تقتضيه الخيارات المتاحة، هناك بعض العبارات تقابلها ثلاثة خيارات مختلفة: "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، وأخرى تقابلها خمسة خيارات وهي: "درجة كبيرة جدا"، "درجة كبيرة"، "درجة متوسطة"، "درجة قليلة"، "درجة قليلة جدا"، وأخرى تحمل الخيارات التالية: "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما".

الشكل رقم (36): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

الشكل رقم (37): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

الشكل رقم (38): مقياس ليكرت الثلاثي

التصنيف	لا أوافق تماما	محايد	أوافق
الدرجة	1	2	3

● **المقابلة:** حتى تتمكن من الحصول على معلومات مكملة غير موجودة في الاستبيان ومحاولة لإثراء المعلومات والتحليل، لجأنا إلى الاستعانة بالمقابلة مع إطارات هذه المؤسسات والتي كانت مع المدراء والمدراء التنفيذيين.

❖ **مجتمع الدراسة:** استهدفت الدراسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

❖ **عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من 33 مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسات صناعية مختلفة النشاط، متواجدة بمناطق مختلفة من الوطن، حيث تم استهداف الإطارات متخذي القرارات في المؤسسات محل الدراسة والقادرة على تقديم المعلومات التي نحتاجها والمراد دراستها، وهم في الأساس الرؤساء المدراء العامون، المدراء العامون، المدراء التقنيين، إطارات الإدارة العليا، أعضاء مجالس الإدارة، رؤساء المصالح، وذلك نظرا لعدة عوامل منها شغلهم مناصب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الإطارات والتي تجعل منهم مصدرا وافيا للمعلومات المطلوبة حول محاور الدراسة وأبعادها.

❖ تم توزيع الاستبيان على الإطارات المسيرة لعينة الدراسة (33 مؤسسة اقتصادية) والتي تم تحضيرها وفقا لمتطلبات البحث، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 165 استمارة.

● وكانت موزعة حسب نوع الملكية كآتي:

➤ 16 مؤسسة من القطاع العام؛

➤ 17 مؤسسة من القطاع الخاص.

- مؤسسات مصنفة كبيرة، ومؤسسات مصنفة صغيرة ومتوسطة.
- تنتمي في مجملها إلى القطاع الصناعي: صناعة صيدلانية، ميكانيكية، إلكترونية وكهرومترية، كهربائية، غذائية، نسيجية، تحويلية،...

الجدول التالي (11) يلخص العينة المدروسة:

المنطقة	سنة بداية النشاط	عدد العمال	نوعية المنتج	طبيعة الملكية	المؤسسة
ولاية المدية	1987	654	صناعة دوائية	عمومية	صيدال/ الوحدة الإنتاجية للمضادات الحيوية
ولاية برج بوعريبيج	2003	2600	صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية	خاصة	CONDOR
ولاية سيدي بلعباس	1983	1108	صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومترية	عمومية	ENIE
ولاية غليزان	2002	300	الصناعات الميكانيكية ولواحقها	عمومية	ORSIM filiale/BCR
ولاية الجزائر	1981	/	إنتاج، توزيع وصيانة السيارات الصناعية	عمومية	SNVI
ولاية تلمسان	2001	70	صناعة الهاتف	عمومية	INATEL
ولاية سيدي بلعباس	1974	1982	فروع متعددة: صناعة إنتاجية، مقاولاتية (20 شركة)	خاصة	مجموعة حسناوي
ولاية سيدي بلعباس	1987	100	Les composants électriques automobile	خاصة	KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE
ولاية البليدة	1948	389	الأعمدة الكهربائية ولواحقها	خاصة	GRUPE KADRI LUMINAIRE
ولاية البليدة	1987	300	الصناعة الغذائية/العجائن	خاصة	SOSEMIE

ولاية غليزان	1985	210	Différents types de Chaudières	عمومية	CHAUDRAL
ولاية سيدي بلعباس	1981	550	الأنابيب البلاستيكية	خاصة	CHIALI TUBE
ولاية سيدي بلعباس	1976	400	العتاد الفلاحي/آلات الحصاد والجرارات	عمومية	CMA/SAMPO
ولاية سيدي بلعباس	1996	297	الجرارات الفلاحية ولواحقها	خاصة	FAMAG
ولاية تلمسان	1974	400	التحليل الكهربائي للزنك	عمومية	الشركة الجزائرية للزنك Alzinc
ولاية تلمسان	2003	420	Industrie métalliques	خاصة	BHM CONSTRUCTION
ولاية غليزان	1960	329	النسيج	عمومية	BOOM
ولاية غليزان	1993	260	الحليب ومشتقاه، الجبن	خاصة	سيدي سعادة
ولاية تلمسان	2015	35	فرع: الجرارات الفلاحية DEUTZ/SAME	خاصة	AGRO-INDUSTRIE
ولاية تلمسان	1978	430	الآجر والقرميد	عمومية	مؤسسة الخزف المترلي - تافنة -
ولاية تلمسان	1981	200	الذرة ومشتقاتها	خاصة	مجمع متيجي - مصنع الذرة تافنة - مغنية
ولاية تلمسان	1965	/	MAETLAS	خاصة	MATELAS ATLAS
ولاية تلمسان	1999	140	MATELAS	خاصة	المؤسسة الوطنية للفراش LIT-MAG المغاري
ولاية تلمسان	1965	110	النسيج	عمومية	مؤسسة تافنة لصناعة الملابس
ولاية تلمسان	1950	112	الصناعة التحويلية لمختلف أنواع الأتربة المستعملة في أنجاز الآبار البتروولية والمائية	عمومية	مؤسسة BENTOLIQUE ALGERIE

ولاية تلمسان	1996	35	صناعة الألمنيوم	عمومية	ALGAL GHAZAOUET
ولاية تلمسان	1987	120	صناعة زيت الزيتون، الصابون glycéline	خاصة	ATLAS CHIMIE
ولاية تلمسان	1993	140	صناعة الآجر الأحمر	خاصة	SARL BRIQUERIE ELGHAZI
ولاية تلمسان	2002	50	الحليب ومشتقاته	خاصة	حليب النجاح
ولاية تلمسان	1983	105	قنوات الري	عمومية	TRANS CANAL OUEST
ولاية تلمسان	1998	23	الخردوات البلاستيكية	خاصة	مؤسسة واضح للبلاستيك
ولاية تلمسان	1978	370	الخزف الصحي	عمومية	الشركة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات CERAMIG
ولاية تلمسان	/	/	صناعة مواد البناء	عمومية	الشركة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ التأكد من أن يقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمخاور الاستبيان.

#### 1. الصدق الظاهري:

ويقوم على التأكد من مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس من أجله وعلى منطوقية محتوياته ومدى ارتباطه بالظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم وتقديراتهم في تعديله، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، والتي كانت على العموم إيجابية، وقد تم إعادة صياغة أو بناء الاستبيان وضبطه في صورته النهائية.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الجدول (12): معاملات الارتباط بين عبارات محور المعلومات والدرجة الكلية

جودة المعلومات		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,764**	2
0.000	0,704**	3
0.000	0,670**	4
0.000	0,813**	5
0.000	0,745**	6
0.000	0,730**	7
0.000	0,748**	14

طبيعة المعلومات		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,525**	1
0.000	0,723**	8
0.000	0,317**	9
0.000	0,650**	11
0.000	0,796**	12
0.000	0,792**	13

توفر المؤسسة على أدوات جمع، تحليل ونشر المعلومات		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,911**	18
0.000	0,926**	19
0.000	0,894**	20

استعمال الوسائل التكنولوجية في جمع ونشر المعلومات وحمايتها		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,772**	10
0.000	0,878**	15
0.000	0,617**	17

كفاءة نظم المعلومات		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,842**	21
0.000	0,769**	22
0.000	0,849**	23
0.000	0,878**	24
0.000	0,860**	25
0.000	0,848**	26
0.000	0,837**	27
0.000	0,897**	28

المصادر التي تستخدمها المؤسسة في جمع المعلومات			0.000	0,898**	29
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0,804**	30
0.000	0,674**	31			
0.000	0,737**	32			
0.000	0,659**	33			
0.000	0,742**	34			
0.000	0,517**	35			
0.000	0,728**	36			
0.000	0,756**	37			
0.000	0,768**	38			
0.000	0,716**	39			
0.000	0,265**	40			
0.000	0,724**	41			
0.000	0,429**	42			
0.000	0,610**	43			
0.000	0,771**	44			

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول (13): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد بيئة المؤسسة والدرجة الكلية

رقابة محيط المؤسسة		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,890**	46
0.000	0,880**	47

خصائص المحيط		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,679**	45
0.000	0,783**	48
0.000	0,667**	49

مجالات رصد المحيط الخارجي		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,638**	52
0.000	0,724**	53
0.000	0,426**	54
0.000	0,684**	55
0.000	0,786**	56

الاضطراب في محيط المؤسسة		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,811**	50
0.000	0,857**	51

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول (14): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد اليقظة الاستراتيجية والدرجة الكلية

أنواع اليقظة الاستراتيجية
---------------------------

SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,892**	66
0.000	0,877**	67
0.000	0,838**	68
0.000	0,831**	69
0.000	0,784**	70
0.000	0,347**	71

البقطة الاستراتيجية		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,706**	57
0.000	0,753**	58
0.000	0,810**	59
0.000	0,837**	60
0.000	0,822**	61
0.000	0,855**	62
0.000	0,857**	63
0.000	0,853**	64
0.000	0,848**	65

Benchmarking المقارن		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,811**	72
0.000	0,879**	73
0.000	0,844**	74

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (15): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد الإبداع في المؤسسة والدرجة الكلية

أنواع الإبداع		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,840**	75
0.000	0,892**	76
0.000	0,850**	77

بيئة الإبداع في المؤسسة		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,690**	78
0.000	0,817**	79
0.000	0,631**	80
0.000	0,807**	81
0.000	0,713**	82
0.000	0,630**	83
0.000	0,756**	89

العمليات الإبداعية في المؤسسة		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,768**	84
0.000	0,864**	85
0.000	0,856**	86
0.000	0,870**	87
0.000	0,818**	88

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول (16): معاملات الارتباط بين عبارات تأثير اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة

والدرجة الكلية

اليقظة الاستراتيجية والعمليات الإبداعية		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,627**	93
0.000	0,675**	94
0.000	0,727**	95
0.000	0,815**	96
0.000	0,749**	97
0.000	0,797**	98
0.000	0,716**	99
0.000	0,786**	100
0.000	0,808**	101

اليقظة الاستراتيجية والأداء العام		
SIG	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0,806**	89
0.000	0,840**	90
0.000	0,837**	91
0.000	0,798**	92
0.000	0,837**	102

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (17): يبين قيمة معامل Alpha Cronbach's لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان
عدد العبارات	القيمة	
42	0.961	المعلومات في المؤسسة
12	0.790	بيئة المؤسسة

18	0.922	اليقظة الاستراتيجية
15	0.931	الإبداع في المؤسسة
14	0.918	تأثير نشاط مراقبة محيط المؤسسة وجمع المعلومات عن البيئة الخارجية على المؤسسة
102	0.979	جميع محاور الاستبيان

نلاحظ من هذا الجدول بأن معامل الثبات العام مرتفع فقد بلغ 0.979، كما أن قيمة معامل الثبات في جميع محاور الدراسة تراوحت بين 0.790 إلى 0.961 وهو ما يدل على درجة جيدة من الثبات، وإلى تماسك أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي تم إعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات المجمعة بعد فرزها وترميزها باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS. V 20، كما يلي:

1. الجداول التكرارية والنسب المئوية: لوصف وتمثيل الخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) لعينة الدراسة.
2. مقاييس التزعة المركزية: كالتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني ذلك تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج ذات مصداقية.
3. ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's.
4. اختبار **test-student**: ويستخدم للتأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات العينة المستجوبة، كما يقيس مدى صدق فروض الدراسة.
5. تحليل الانحدار البسيط: يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير.
6. معامل التحديد  $R^2$ : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجراء المقارنات المتعددة.

المبحث الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية والإبداع بمؤسسات عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

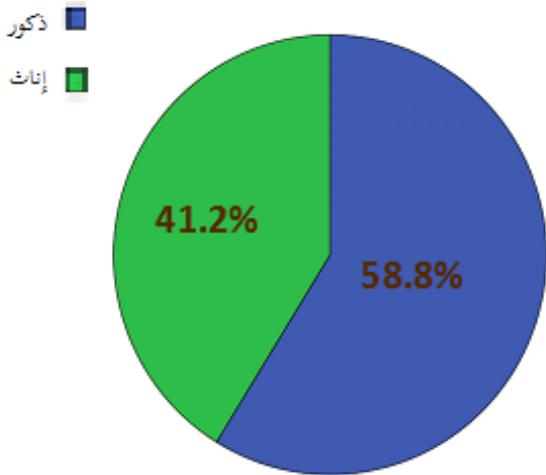
المطلب الأول: المتغيرات الديمغرافية:

تضمنت المتغيرات الديمغرافية (المعلومات الشخصية) للدراسة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وتم الحصول على النتائج التالية:

#### ❖ حسب الجنس:

الجدول (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	97	58,8
	إناث	68	41,2
الإجمالي		165	100,0

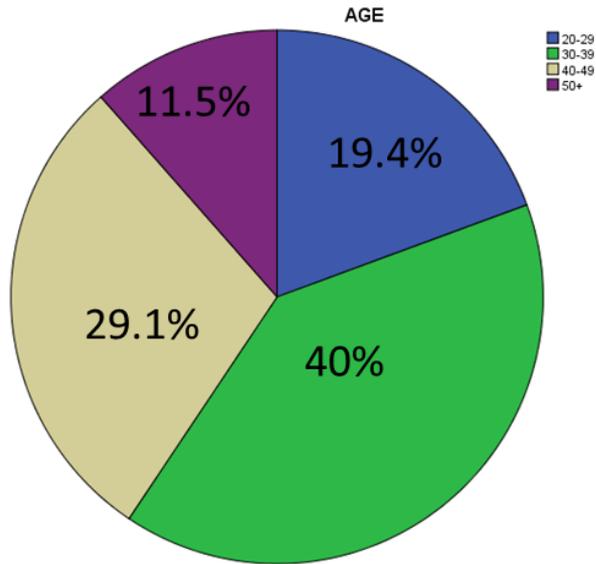


الشكل (39): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

❖ حسب السن:

الجدول (19): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
19,4	32	29-20
40	66	39-30
29,1	48	49-40
11,5	19	50 سنة فما فوق
100	165	المجموع

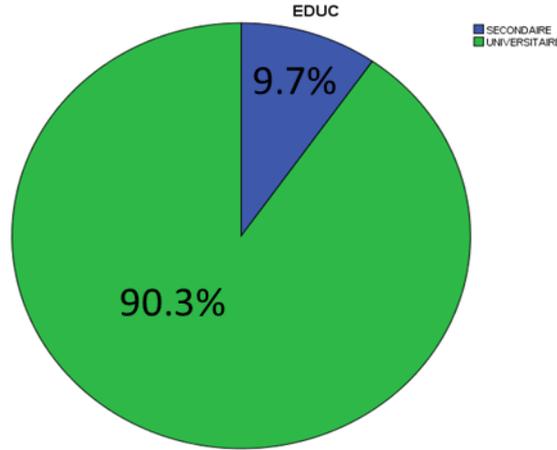


الشكل (40): توزيع أفراد العينة حسب العمر

❖ حسب المستوى التعليمي:

الجدول (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
9,7	16	ثانوي
90,3	149	جامعي
100	165	المجموع

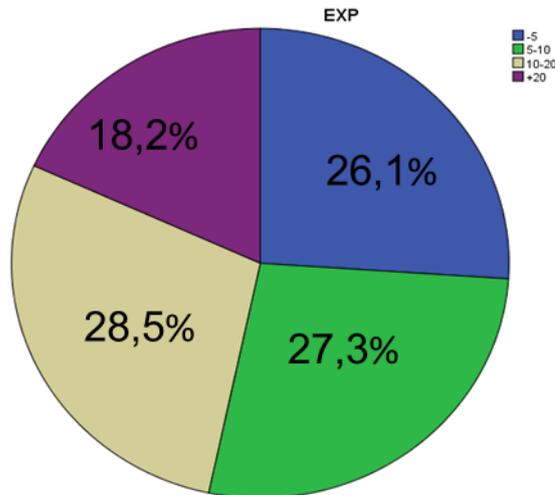


الشكل (41): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

حسب الأقدمية:

الجدول (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
26,1	43	أقل من 5 سنوات
27,3	45	10-5
28,5	47	20-10
18,2	30	20 فما فوق
100	165	المجموع



الشكل (42): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

يتضح مما سبق بأن معظم أفراد العينة (90,3%) ذووا مستوى جامعي يتوزعون بين حملة الليسانس، الماستر، الماجستير والمهندسين، وهو ما يبين المناصب العليا التي يشغلونها كونهم من

الإطارات العليا ومتخذي القرارات في المؤسسة الأمر الذي يتطلب مستوى علمي ومهارات معرفية، وخبرة مهنية حيث 28,5% من أفراد العينة المستجوبة لديهم خبرات وظيفية بين 10-20 سنة تليها نسبة 27,3% بخبرة بين 5-10 سنوات، وما نسبته 18,2% من ذوي الخبرات العالية (20 سنة فما فوق)، ومن حيث الفئات العمرية نجد أن نسبة 40% من الأفراد تنحصر أعمارهم في الفئة بين 30-39، تليها الفئة العمرية 40-49 بنسبة 29,1% وهذه النسبة من الفئتين هي فئة راشدة يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وما يلاحظ أن 58,8% من أفراد العينة المستجوبة ذكور وهو ما يعكس استحواذهم على المناصب العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة

الجدول (22) إجابات أفراد العينة حول طبيعة المعلومات

البيانات	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.690	0,83054	3,4727	1	15	72	59	18	التكرار	1. تشجع الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية
			6	9.1	43.6	35.8	10.9	النسبة%	
1.085	1.041	3.6424	5	15	54	51	40	التكرار	11. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات قصيرة المدى
			3	9.1	32.7	30.9	24.2	النسبة%	

1.097	1.047	3.5879	7	13	57	52	36	التكرار	12. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات متوسطة المدى
			4.2	7.9	34.5	31.5	21.8	النسبة%	
1.510	1.228	3.3152	13	37	30	55	30	التكرار	13. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات طويلة المدى
			7.9	22.4	18.2	33.3	18.2	النسبة%	
0.755	0.868	3.803	2	11	36	84	32	التكرار	8. البحث عن المعلومات العامة
			1.2	6.7	21.8	50.9	19.4	النسبة%	
0.721	0.848	3.6364	1	16	46	81	21	التكرار	9. البحث عن معلومات الجزء المستهدف
			0.6	9.7	27.9	49.1	12.7	النسبة%	
0.995	0.997	3.58	/					التكرار	طبيعة المعلومات
			2.9	10.8	29.8	38.6	17.9	النسبة%	

تعكس قيمة المتوسط الحسابي (3.58)، الأهمية الكبيرة التي توليها عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو طبيعة المعلومات التي تحتاجها، وحسب الجدول فإنها تهم بالدرجة الأولى بجمع المعلومات العامة عن بيئتها. بمتوسط حسابي 3.803 وانحراف معياري 0.868 والتي تأتي في المرتبة الأولى، والاهتمام بالمعلومات المتوسطة الأجل تأتي في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وهو نفس الشيء بالنسبة للمعلومات ذات الطبيعة الاستباقية حيث درجة الاهتمام بهذا النوع من المعلومات يكون بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3,47، وانحراف معياري 0,83، وهو ما يعكس النظرة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي لا تولي اهتماما كبيرا للمعلومات الاستراتيجية وهي خاصة بمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

الجدول (23) إجابات أفراد العينة حول جودة المعلومات

البيان	المعياري	الانحراف	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.836	0.914	3.5273	4	16	54	71	20	التكرار	2. الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية محددة بصفة جيدة	
			2.4	9.7	32.7	43	12.1	النسبة%		
0.836	0.914	3.5333	5	11	62	65	22	التكرار	3. تعلم الموظفين باحتياجاتها من المعلومات	
			3	6.7	37.6	39.4	13.3	النسبة%		

0.800	0.894	3.5212	4	13	61	67	20	التكرار	4. المعلومات المحصل عليها كافية
			2.4	7.9	37	40.6	12.1	النسبة%	
0.651	0.807	3.5515	2	13	56	80	14	التكرار	5. إتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
			1.2	7.9	33.9	48.5	8.5	النسبة%	
0.797	0.897	3.5576	4	15	49	79	18	التكرار	6. إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب
			2.4	9.1	29.7	47.9	10.9	النسبة%	
0.667	0.816	3.9394	2	7	27	92	37	التكرار	7. إتاحة المعلومات الصحيحة والموثوقة
			1.2	4.2	16.4	55.8	22.4	النسبة%	
0.910	0.954	3.6545	5	14	41	78	27	التكرار	14. نشر المعلومات على مختلف المصالح والأقسام
			3	8.5	24.8	47.3	16.4	النسبة%	
0.801	0.894	3.6121	/					التكرار	جودة المعلومات
			2.3	7.7	30.3	46.1	13.7	النسبة%	

من خلال الجدول يشير الاتجاه العام، إلى أن مؤسسات الدراسة تولى أهمية كبيرة لجودة المعلومات بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.89، وتتأرجح كل الفقرات في الدرجة الكبيرة، ونلاحظ أن الفقرة السابعة (7) تحتل المرتبة الأولى حيث يرى عينة الدراسة أن المؤسسات تهتم بإتاحة المعلومات الصحيحة والموثوقة، وتقوم بإتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب بدرجة كبيرة، ويرى 43% من العينة المستجوبة أن المؤسسات تقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بصفة جيدة.

الجدول (24) إجابات أفراد العينة حول استعمال الوسائل التكنولوجية في جمع ونشر المعلومات وهمايتها

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
1.039	1.019	3.5697	7	14	52	62	30	التكرار	10. استخدام الوسائل التكنولوجية في جمع المعلومات
			4.2	8.5	31.5	37.6	18.2	النسبة%	
1.895	1.376	3.3030	27	22	25	56	35	التكرار	15. استخدام INTRANET في نشر المعلومات
			16.4	13.3	15.2	33.9	21.2	النسبة%	
			12	23	32	56	42	التكرار	17. توفر المؤسسة على برامج

1.479	1.216	3.5636	7.3	13.9	19.4	33.9	25.5	النسبة %	حماية المعلومات من السرقة
1.140	1.067	3.5960	/					التكرار	استخدام الوسائل التكنولوجية
			4.8	10.3	25.3	39.6	20	النسبة %	في جمع ونشر وحماية المعلومات

يشير الاتجاه العام للجدول إلى الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسات الدراسة إلى الاهتمام باستعمال الوسائل التكنولوجية في جمع ونشر المعلومات وكذا برامج حماية هذه المعلومات بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.06، حيث تؤكد عينة الدراسة إلى ان المؤسسات تهتم باستخدام الوسائل التكنولوجية في جمع المعلومات بمتوسط حسابي 3.56، وتهتم بنشر هذه المعلومات عن طريق الانترنت بدرجة متوسطة حيث أكد ذلك ما نسبته 33.9% من العينة المستجوبة بمتوسط حسابي 3.30 وهو ما يؤكد عدم انتشار هذا النوع من التكنولوجيات بصفة واسعة بمؤسسات الدراسة، في حين تهتم بتوفير وسائل وبرامج حماية المعلومات من السرقة بدرجة كبيرة.

الجدول (25) إجابات أفراد العينة حول توفر المؤسسة على أدوات جمع، تحليل ونشر المعلومات

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة				العبارات
			غير موافق	محايد	موافق		
0.656	0.810	2.6600	31	7	127	التكرار	18. جمع المعلومات
			18.8	4.2	77	النسبة %	
0.800	0.894	2.6060	38	14	113	التكرار	19. تحليل المعلومات المجمعة
			23	8.5	68.5	النسبة %	
0.758	0.870	2.5757	39	20	106	التكرار	20. نشر المعلومات
			23.6	12.1	64.3	النسبة %	
0.740	0.860	2.5830	/			التكرار	توفر المؤسسة على أدوات

			21.8	8.3	69.9	النسبة%	جمع، تحليل ونشر المعلومات
--	--	--	------	-----	------	---------	---------------------------

يعكس المتوسط الحسابي 2.58 إلى الاهتمام الكبير الذي توليه مؤسسات عينة الدراسة على توفير أدوات جمع، تحليل ونشر المعلومات وبانحراف معياري 0.86، وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة للمعلومات في تسيير المؤسسة، وفي بناء خططها واستراتيجياتها والدور الكبير التي أصبحت تؤديه، حيث أصبحت كمورد استراتيجي مهم.

الجدول (26) إجابات أفراد العينة حول كفاءة نظم معلومات المؤسسة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.914	0.956	3.0788	8	29	33	44	51	التكرار	21. تعتمد المؤسسة على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات بصفة مستمرة
			4.8	17.6	20	26.7	30.9	النسبة%	
0.843	0.918	3.6727	2	13	54	64	32	التكرار	22. يوفر معلومات ضرورية ومناسبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
			1.2	7.9	32.7	38.8	19.4	النسبة%	
1.694	1.301	3.4061	10	31	40	67	17	التكرار	23. يساعد على وضع تنبؤات وتوقعات
			6.1	18.8	24.2	40.6	10.3	النسبة%	
1.008	1.003	3.5030	4	25	45	66	25	التكرار	24. يساعد المؤسسة على تطوير مخططاتها المستقبلية واستراتيجياتها
			2.4	15.2	27.3	40	15.2	النسبة%	
0.949	0.974	3.7152	3	17	39	71	35	التكرار	25. أدى استخدام نظم المعلومات إلى إعطاء شكل أحسن وزيادة دقة المعلومات
			1.8	10.3	23.6	43	21.2	النسبة%	
0.982	0.991	3.4727	8	18	45	76	18	التكرار	26. يساعد المؤسسة على تحقيق التميز على المنافسين
			4.8	10.9	27.3	46.1	10.9	النسبة%	
0.797	0.892	3.6242	2	19	39	84	21	التكرار	27. يساعد على تحسين الممارسات الإدارية
			4.8	14.5	28.5	39.4	12.7	النسبة%	
1.084	1.041	3.4061	8	24	47	65	21	التكرار	28. يساعد المؤسسة على بناء بنية تكنولوجية
			4.8	14.5	28.5	39.4	12.7	النسبة%	

1.097	1.047	3.6788	6	16	41	64	38	التكرار	29. يساعد على تحسين جودة المنتج
			3.6	9.7	24.8	38.8	23	النسبة%	
1.165	1.079	3.5333	5	25	47	53	35	التكرار	30. يساعد على خفض تكاليف المنتج
			3	15.2	28.5	32.1	21.2	النسبة%	
1.070	1.034	3.5521	/					التكرار	كفاءة نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة
			3.4	13.2	26.1	39.6	17.8	النسبة%	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى الدرجة الكبيرة من الاهتمام الذي توليه مؤسسات عينة الدراسة لكفاءة نظم المعلومات المستخدم فيها. بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.03، وهو ما يعكسه تأرجح درجة كل الفقرات تقريبا في الدرجة الكبيرة، ونلاحظ من الجدول أن هذه المؤسسات تولي أهمية في تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات، وتأتي في المرتبة الأولى الفقرة رقم 25 حيث أكدت عينة الدراسة بأن استخدام نظم المعلومات أدى إلى إعطاء شكل أحسن وزيادة دقة المعلومات بمتوسط حسابي قدره 3.71، وتليها في المرتبة الثانية الفقرتين رقم 22 و 29 بمتوسط حسابي قدره 3.67، والتي أكدت من خلالها عينة الدراسة في الفقرة 22 أنه أدى استخدام نظم المعلومات في المؤسسة إلى إتاحة معلومات ضرورية ومناسبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وفي الفقرة 29 أدى استخدام نظم المعلومات إلى مساعدة مؤسسات عينة الدراسة على تحسين جودة المنتج، وتأتي الفقرة رقم 27 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.62 حيث ساعد استخدامه على تحسين الممارسات الإدارية، كل هذا يعكس أهمية استخدام نظم المعلومات تحديثها وتطويرها في إتاحة المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية في الوقت المناسب وللشخص المناسب من خلال زيادة دقة المعلومات وإعطائها شكل أحسن، وإلى مدى مساهمتها في تحسين الممارسات الإدارية وعلى تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

الجدول (27) إجابات أفراد العينة حول المصادر التي تستخدمها المؤسسة في جمع المعلومات

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.822	0.906	3.9152	4	7	30	82	42	التكرار	31. الزبائن
			2.4	4.2	18.2	49.7	25.5	النسبة%	
1.008	1.004	3.9394	5	8	34	63	55	التكرار	32. الموردون
			3	4.8	20.6	38.2	33.3	النسبة%	

1.130	1.062	3.8970	6	9	39	53	58	التكرار	33. الموزعون
			3.6	5.5	23.6	32.1	35.2	%النسبة	
1.617	1.271	3.4788	12	27	45	32	49	التكرار	34. المنافسون
			7.3	16.4	27.3	19.4	29.7	%النسبة	
1.069	1.033	3.6545	6	16	42	66	35	التكرار	35. دراسة السوق
			3.6	9.7	25.5	40	21.2	%النسبة	
1.308	1.143	3.9030	8	15	23	58	61	التكرار	36. الانترنت
			4.8	9.1	13.9	35.2	37	%النسبة	
1.704	1.305	3.3939	18	22	46	35	44	التكرار	38. المجالات المتخصصة
			10.9	13.3	27.9	21.2	26.7	%النسبة	
1.234	1.111	3.4303	13	16	49	61	26	التكرار	39. الهيئات العمومية
			7.9	9.7	29.7	37	15.8	%النسبة	
1.279	1.131	1.7636	98	32	18	10	7	التكرار	40. الجوسسة
			59.4	19.4	10.9	6.1	4.2	%النسبة	
1.259	1.121	3.9030	6	16	28	53	62	التكرار	41. المعارض والصالونات المهنية
			3.6	9.7	17	32.1	37.6	%النسبة	
0.738	0.858	3.5394	3	15	53	78	16	التكرار	42. العلاقات المهنية الخاصة
			1.8	9.1	32.1	47.3	9.7	%النسبة	
1.224	1.106	2.727	24	48	51	33	9	التكرار	43. هيئات ومراكز البحث العلمي ومخابر البحث والجامعات
			14.5	29.1	30.9	20	5.5	%النسبة	
1.542	1.241	2.8848	31	34	33	57	10	التكرار	44. وظيفة البحث والتطوير، براءات الاختراع والترخيص.
			18.8	20.6	20	34.5	6.1	%النسبة	
1.594	1.262	3.4169	/					التكرار	المصادر التي تستخدمها المؤسسة في جمع المعلومات
			10.9	12.4	23.4	30.8	22.5	%النسبة	

يعكس المتوسط الحسابي المقدر ب 3.41 وانحراف معياري 1.26 إلى الدرجة المتوسطة من الاهتمام الذي توليه مؤسسات عينة الدراسة لمصادر جمع المعلومات، حيث تتأرجح الفقرات بين الدرجات الكبيرة، المتوسطة، القليلة والقليل جدا، وهو ما يعكس التباين الكبير في درجة استخدام مختلف

المصادر المتاحة للمؤسسات، ونلاحظ من الجدول ان مؤسسات عينة الدراسة تستخدم بدرجة كبيرة المصادر التالية حسب الترتيب الآتي:

- الموردون بمتوسط حسابي 3.93؛

- الزبائن بمتوسط حسابي 3.91؛

- الأنترنت والصالونات والمعارض بمتوسط حسابي 3.90 لكل منهما؛

- الموزعون بمتوسط حسابي 3.89؛

- دراسة السوق بمتوسط حسابي 3.65.

هذه البيانات تعكس أهم المصادر التي تستخدمها مؤسسات عينة الدراسة بدرجة كبيرة في عملية جمع المعلومات، في حين نجد أنها تولي أهمية بدرجة متوسطة لمصادر أخرى خاصة التي تعتبر من مصادر الإبداع التكنولوجي كوظيفة البحث والتطوير، براءات الاختراع، هيئات ومراكز البحث العلمي والجامعات، وهو ما يعكس نظرة هذه المؤسسات ومدى اهتمامها بعملية الإبداع التكنولوجي والذي أصبح يحتل مكانة كبرى في تميز المؤسسات على المستوى التنافسي وخلق الابداعات والنمو والاستمرار في ظل بيئة عمل تتميز بالاضطراب والتعقيد والتنافس الشديد بين مختلف المؤسسات والشركات.

الجدول (28) إجابات أفراد العينة حول خصائص المحيط

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.881	0.938	3.8545	4	7	41	70	43	التكرار	45. المنافسة التي تواجهها المؤسسة
			2.4	4.2	24.8	42.4	26.1	النسبة%	
0.844	0.918	3.7030	3	12	47	72	31	التكرار	48. المخاطر والتهديدات التي تواجهها المؤسسة
			1.8	7.3	28.5	43.6	18.8	النسبة%	

0.605	0.777	3.6909	2	7	50	87	19	التكرار	49. الفرص المتواجدة في محيط المؤسسة
			1.2	4.2	30.3	52.7	11.5	%النسبة	
0.779	0.882	3.7495	/					التكرار	خصائص المحيط
			1.8	5.3	27.9	46.3	18.8	%النسبة	

يشير الاتجاه العام حسب نتائج الجدول بأن خصائص محيط مؤسسات الدراسة يتميز بدرجة كبيرة من التعقيد، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري 0.88، ويرجع ذلك إلى شدة المنافسة الموجودة وإلى التغيير الكبير الذي تتميز به بيئة عمل هذه المؤسسات في مختلف الجوانب.

الجدول (29) إجابات أفراد العينة حول رقابة محيط المؤسسة

البيان	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.650	0.806	3.8182	3	6	35	95	26	التكرار	46. مراقبة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة
			1.8	3.6	21.2	57.6	15.8	%النسبة	
0.599	0.774	3.9333	1	6	31	92	35	التكرار	47. مراقبة تطورات المحيط الداخلي بصفة مستمرة
			0.6	3.6	18.8	55.8	21.2	%النسبة	
0.626	0.791	3.8758	/					التكرار	رقابة محيط المؤسسة
			1.2	3.6	20	56.7	18.5	%النسبة	

يعكس المتوسط الحسابي المقدر ب 3.87 وانحراف معياري 0.79 إلى الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسات عينة الدراسة للاهتمام برقابة محيط المؤسسة سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا، ويرجع ذلك أساسا لمعرفة كل تفاصيل ما يجري في بيئة عملها لتبني على إثر ذلك خططها واستراتيجيتها حسب الإمكانيات والفرص المتاحة، وخاصة التي تضع برامج خاصة بأنشطة اليقظة الاستراتيجية.

الجدول (30) إجابات أفراد العينة حول الاضطراب في محيط المؤسسة

البيان	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.713	0.844	3.4545	2	12	80	51	20	التكرار	50. درجة التغير في جوانب محيط المؤسسة
			1.2	7.3	48.5	30.9	12.1	%النسبة	
0.914	0.956	3.0788	7	34	77	33	14	التكرار	51. درجة تنبؤ وتوقع الأحداث قبل وقوعها
			4.2	20.6	46.7	20	8.5	%النسبة	

0.847	0.920	3.2667	/					التكرار	الاضطراب في محيط المؤسسة
			2.7	13.9	47.6	25.5	10.3	%النسبة	

يعكس المتوسط الحسابي 3.26، إلى الدرجة المتوسطة من الاضطراب الذي يميز محيط مؤسسات عينة الدراسة، سواء كان ذلك من خلال درجة التغير في جوانبه أو من خلال درجة تنبؤ وتوقع الأحداث.

الجدول (31) إجابات أفراد العينة حول أهم مجالات رصد المحيط الخارجي

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.578	0.760	4.3030	1	2	18	69	75	التكرار	52. الاقتصادية
			0.6	1.2	10.9	41.8	45.5	%النسبة	
1.060	1.029	3.9636	4	10	36	53	62	التكرار	53. التكنولوجية
			2.4	6.1	21.8	32.1	37.6	%النسبة	
1.288	1.135	2.7455	28	35	66	23	13	التكرار	54. الاجتماعية والثقافية
			17	21.2	40	13.9	7.9	%النسبة	
1.003	1.001	2.9455	16	30	75	35	9	التكرار	55. السياسية
			9.7	18.2	45.5	21.2	5.5	%النسبة	
1.259	1.121	3.9030	9	8	34	53	61	التكرار	56. التشريعية والقانونية
			5.5	4.8	20.6	32.1	37	%النسبة	
1.408	1.186	3.5721	/					التكرار	مجالات رصد المحيط الخارجي
			7	10.3	27.8	28.2	26.7	%النسبة	

نلاحظ من الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسات عينة الدراسة إلى عملية رصد المحيط الخارجي بمتوسط حسابي قدره 3,75، حيث يحتل الاهتمام بالمجال الاقتصادي المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة نظرا لطبيعة نشاطها الاقتصادي بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.76، إلى جانب الاهتمام الكبير بالمجال التكنولوجي نظرا لما يوفره من معلومات عن مختلف التطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في البيئة وكذا المعلومات التقنية ومختلف المتغيرات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الموجودة، إلى جانب الاهتمام بالمنظومة التشريعية والقانونية بمتوسط حسابي 3.90، وهو ما يعكس عدم انتظام واستقرار التشريعات والقوانين في الجزائر، كقانون الصفقات

العمومية، قانون الاستثمار، الضرائب... الخ لما لأهمية المنظومة القانونية من تأثير كبير على نشاط المؤسسات، وما تعانيه من المؤسسات الجزائرية من مشاكل وعراقيل قانونية وبيروقراطية تؤثر بالسلب على نشاطها، حيث يشكل المجال القانوني والتشريعي تهديد كبير عليها. هذا وتحتل المجالات السياسية درجة متوسطة من الاهتمام نظرا للاستقرار السياسي والأمني الذي أصبحت تعيشه الجزائر، ونفس الشيء للمجالات الاجتماعية والثقافية، وهي تعكس درجة اهتمام هذه المؤسسات بهذا المجال ومدى الاستجابة الاجتماعية كأحد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والذي تساهم في حل بعض مشكلات وقضايا المجتمع أين تتحمل من خلاله بعض الأعباء الاجتماعية، إلى جانب الاستجابة بدرجة متوسطة لمختلف المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تطرأ على المجتمع وذلك راجع لطبيعة نشاطها الاقتصادي والذي لا يأخذ هذه المتغيرات بأهمية كبيرة.

الجدول (32) إجابات أفراد العينة حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2.147	1.465	2.7091	53	27	21	43	21	التكرار	57. وجود خلية أو مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية
			32.1	16.4	12.7	26.1	12.7	النسبة %	
			54	29	31	36	15	التكرار	58. نظام اليقظة

1.893	1.375	2.5697	32.7	17.6	18.8	21.8	9.1	النسبة %	الاستراتيجية مهيكلة في إطار تنظيم رسمي
1.556	1.247	3.2788	23	23	23	77	19	التكرار	59. نشاط اليقظة
			13.9	13.9	13.9	46.7	11.5	النسبة %	الاستراتيجية مندمجة في باقي نشاطات المؤسسة
1.504	1.226	3.0424	24	38	20	73	10	التكرار	60. قامت المؤسسة بتوعية الأفراد بأهمية نشاط اليقظة الاستراتيجية
			14.5	23	12.1	44.2	6.1	النسبة %	
1.499	1.224	2.8061	31	41	30	55	8	التكرار	61. الأفراد لديهم تكوين يخص اليقظة الاستراتيجية
			18.8	24.8	18.2	33.3	4.8	النسبة %	
1.354	1.163	2.6788	25	61	31	38	10	التكرار	62. يملك الأفراد خبرة في مجال اليقظة الاستراتيجية
			15.2	37	18.8	23	6.1	النسبة %	
1.369	1.169	2.9030	24	41	35	57	8	التكرار	63. تقوم المؤسسة بتقييم نشاط اليقظة الاستراتيجية
			14.5	24.8	21.2	34.5	4.8	النسبة %	
1.410	1.187	3.1030	24	27	31	74	9	التكرار	64. يستخدم المسيرون بانتظام نتائج اليقظة الاستراتيجية في وضع المخططات
			14.5	16.4	18.8	44.8	5.5	النسبة %	
1.395	1.181	3.1152	23	26	36	69	11	التكرار	65. يستخدم المسيرون بانتظام نتائج اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات
			13.9	15.8	21.8	41.8	6.7	النسبة %	
1.611	1.269	2.9118	/					التكرار	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
			18.9	21.1	17.4	35.2	7.5	النسبة %	

من خلال الجدول نلاحظ بأن الاتجاه العام يشير إلى حيادية إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.91، وقد أكد 48.5% من العينة أنه لا يوجد خلية أو مصلحة خاصة باليقظة الاستراتيجية و12.7% إجابة حيادية بمتوسط حسابي 2.70، هذا ما يؤكد على عدم اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بخلق مصلحة أو خلية خاصة بهذه الآلية، وان ما نسبته 50.3% تؤكد على أن هذا النشاط غير مهيكلة في إطار تنظيم رسمي مع ما نسبته 18.8% من العينة كانت لديها إجابات حيادية بمتوسط حسابي 2.56. في حين أن نسبة 58.2% تؤكد على أن نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات من

عملية رصد للمحيط وجمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها والتي تدخل في إطار نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكّل ضمن وظائف المؤسسات، وتكون ضمن عمل مختلف مديريات أو مصالح المؤسسات كل حسب وظيفته وحسب ما يحتاجه وحسب السياسة أو الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو الخطط المبرمجة.

الجدول (33) إجابات أفراد العينة حول أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة بالمؤسسة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
1.100	1.048	3.8000	5	13	41	57	49	التكرار	66. اليقظة التكنولوجية
			3	7.9	24.8	34.5	29.7	%النسبة	
1.383	1.176	3.5515	7	30	35	51	42	التكرار	67. رصد المحيط العلمي والتكنولوجي
			4.2	18.2	21.2	30.9	25.5	%النسبة	
1.114	1.055	3.7273	3	23	33	63	43	التكرار	68. اليقظة التنافسية
			1.8	13.9	20	38.2	26.1	%النسبة	
0.983	0.968	4.0364	4	8	26	67	60	التكرار	69. اليقظة التجارية
			2.4	4.8	15.8	40.6	36.4	%النسبة	
1.005	1.002	3.8848	5	12	27	74	47	التكرار	70. اليقظة التشريعية والقانونية
			3	7.3	16.4	44.8	28.5	%النسبة	
1.380	1.174	2.800	27	39	52	34	13	التكرار	71. اليقظة البيئية
			16.4	23.6	31.5	20.6	7.9	%النسبة	
1.308	1.143	3.6333	/					التكرار	أنواع اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة
			5.2	12.6	21.6	34.9	25.7	%النسبة	

يشير الاتجاه العام (المتوسط الحسابي 3.63)، إلى اهتمام مؤسسات عينة الدراسة باليقظة الاستراتيجية وذلك وفقا للمجال الذي ينصب عليه نشاطها نظرا لتعدد جوانب محيط المؤسسات، حيث تتأرجح أغلب مستويات اليقظة بين الدرجة الكبيرة، وهو ما يشير إليه الاتجاه العام لليقظة التكنولوجية أين تولي هذه المؤسسات لهذا النوع من اليقظة أهمية كبيرة (متوسط حسابي 3.80)، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرص مؤسسات عينة الدراسة على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، معلومات تقنية ومعارف جديدة خاصة بالمجال، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية من براءات اختراع، تراخيص، تجهيزات تكنولوجية

متطورة، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة... الخ، وهو ما يساعدها على استخلاص أهم العناصر والمتغيرات الاستراتيجية، ومعلومات وافية تساعدها على بناء خططها وبرامجها. ونلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 4.03، أين تحتل صدارة اهتماماتها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية وكل ما يتعلق ويؤثر على علاقتها التجارية مع زبائنها من خلال الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وبالعلاقة مع الموردين وعروضهم، ويعزى الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات باليقظة التجارية حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير. بالإضافة إلى ذلك تولى هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية (متوسط حسابي 3.88)، حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية، وهو ما يدل على الحرص الكبير لمختلف التغيرات التي تطرأ في هذه المنظومة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها، والشيء نفسه مع اليقظة التنافسية متوسط حسابي 3.72، أين تهتم بكل ما يتعلق بالمنافسين وضعيتهم في السوق، استراتيجياتهم، منتوجاتهم... الخ وبالمنافسة بشكل عام، يرجع ذلك لمعرفة وضعيتها مقارنة معهم، ولبناء استراتيجياتها وفقا لذلك من خلال جمع معلومات وافية وكافية ذات الطبيعة الاستراتيجية تخص هذا الجانب. وفي المقابل نلاحظ من النتائج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك بدرجة كبيرة، وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي 2.80 أي بدرجة متوسطة وهو ما بينته النتائج السابقة في مجالات رصد المحيط الخارجي.

من خلال ما تم التوصل إليه وذكره يمكن الإشارة إلى مدى الأهمية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية مع تباين درجة الاهتمام بها، والتي ترتبط بما يحدث في المحيط الخارجي من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، تشريعية، اجتماعية... الخ.

الجدول (34) إجابات أفراد العينة حول استخدام طريقة المعايرة أو القياس المقارن

### BENCHMARKING

العبارات	الخيارات المتاحة	م	م	م

			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.968	0.983	3.6242	4	23	29	84	25	التكرار	72. مقارنة أداء أقسامها ومصالحها مع بعضها البعض	
			2.4	13.9	17.6	50.9	15.2	%النسبة		
0.800	0.894	3.9273	1	14	24	83	43	التكرار	73. مقارنة أدائها العام مع مؤسسات أخرى	
			0.6	8.5	14.5	50.3	26.1	%النسبة		
0.792	0.890	4.0242	1	11	24	76	53	التكرار	74. مقارنة مستوى نمو مبيعاتها مع مؤسسات أخرى بنفس القطاع	
			0.6	6.7	14.5	46.1	32.1	%النسبة		
0.879	0.937	3.8586	/						التكرار	BENCHMARKING
			1.2	9.7	15.6	49.1	24.4	%النسبة		

يعكس المتوسط الحسابي المقدر ب 3.85 وبانحراف معياري 0.93 على اهتمام مؤسسات عينة الدراسة وبدرجة كبيرة بالقياس المقارن BENCHMARKING وهو أحد أساليب نشاط اليقظة الاستراتيجية، وهو ما يبرز أهميته في تفعيل عمل اليقظة كأحد الطرق العملية المهمة لهذه الآلية.

الجدول (35) إجابات أفراد العينة حول أنواع الإبداع بالمؤسسة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1.145	1.070	3.7636	5	21	25	71	43	التكرار	75. الإبداع التكنولوجي	
			3	12.7	15.2	43	26.1	%النسبة		
0.778	0.882	3.6848	3	20	20	105	17	التكرار	76. الإبداع الإداري	
			1.8	12.1	12.1	63.6	10.3	%النسبة		
0.897	0.947	3.8121	6	15	11	105	28	التكرار	77. الإبداع التسويقي	
			3.6	9.1	6.7	63.6	17	%النسبة		
0.939	0.969	3.7535	/						التكرار	أنواع الإبداع في المؤسسة
			2.8	11.3	11.3	56.8	17.8	%النسبة		

يشير الاتجاه العام للجدول (المتوسط الحسابي 3.75 وانحراف معياري 0.96)، أن مؤسسات عينة الدراسة على درجة كبيرة من عمليات الإبداع، أين تتوزع الأنواع المختلفة له في الدرجة الكبيرة، وهو ما يبين الأهمية التي توليها هذه المؤسسات للعمليات الإبداعية بمختلف أنواعها، حيث يحتل

الإبداع التسويقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.94، وهو ما أكدته النتائج السابقة في أنواع اليقظة الاستراتيجية في صدارة اليقظة التجارية اهتمام هذه المؤسسات، وهو ما يبرز الأهمية الكبيرة التي توليها للعمليات التسويقية والتجارية والتي تعد النوع الأكثر ربحية في المدى القصير كما سبق وان ذكرنا ذلك سابقا، يليها الإبداع التكنولوجي بمتوسط حسابي 3.76، لما هذا النوع من الإبداع أهمية بالغة في نمو المؤسسة وتطورها وتميزها بل وتفوقها على المنافسين، وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات الخاصة به من تحسين أو طرح منتجات جديدة، أساليب عمل وإنتاج جديدة، بمعنى كل ما له صلة بالعمليات التقنية للمنتوج والإنتاج، ذلك لا يمنع الاهتمام بنوع آخر من الإبداع وهم الإبداع الإداري الذي تولى له كذلك أهمية حسب ما بينته النتائج (متوسط حسابي 3.68 انحراف معياري 0.88).

الجدول (36) إجابات أفراد العينة حول بيئة الإبداع في المؤسسة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة						العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.593	1.262	3.5091	18	20	23	68	36	التكرار	78. وجود مصلحة/ مديرية خاصة بالبحث والتطوير
			10.9	12.1	13.9	41.2	21.8	النسبة%	
0.934	0.966	3.4970	6	21	40	81	17	التكرار	79. توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي
			3.6	12.7	24.2	49.1	10.3	النسبة%	
1.151	1.072	2.915	8	68	29	50	10	التكرار	80. أهداف الإبداع معروفة لدى جميع أفراد المؤسسة
			4.8	41.2	17.6	30.3	6.1	النسبة%	
1.140	1.067	3.5394	6	31	20	84	24	التكرار	81. مشاركة أفراد المؤسسة في خلق الأفكار الإبداعية
			3.6	18.8	12.1	50.9	14.5	النسبة%	
1.107	1.052	3.9515	3	21	14	70	57	التكرار	82. تدعيم التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج
			1,8	12.7	8.5	42.4	34.5	النسبة%	
1.331	1.153	3.7333	5	29	20	62	49	التكرار	83. تغيير التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج
			3	17.6	12.1	37.6	29.7	النسبة%	
0.770	0.877	3.9333	3	12	15	98	37	التكرار	89. تكوين وتدريب الفراد حول تقنيات جديدة للإنتاج والتسيير
			1.8	7.3	9.1	59.4	22.4	النسبة%	
1.247	1.116	3.5827	/					التكرار	بيئة الإبداع في المؤسسة

			4.2	17.5	13.9	44.4	19.9	النسبة %	
--	--	--	-----	------	------	------	------	----------	--

يشير الاتجاه العام للنتائج ان مؤسسات عينة الدراسة توفر بيئة عمل بدرجة كبيرة لعملية الإبداع، بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.11، هذا وتأرجحت الأوزان بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، فقد قامت هذه المؤسسات بتدعيم التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج (متوسط حسابي 3.95) حيث احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى، وقامت أيضا بتغيير التكنولوجيا المستعملة (متوسط حسابي 3.73)، وهو ما يدل على الحرص الكبير لمؤسسات عينة الدراسة بأهمية تدعيم او تغيير التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في هذا المجال وذلك يقينها بالدور الذي تلعبه في تحسين المنتجات وطرق الإنتاج، وبالتالي التميز ومواجهة المنافسة والمنافسين بمنتجات ذات جودة رفيعة وتحقيق السبق في طرح منتجات جديدة، تعزز بها موقفها التنافسي وتفوقها. هذا إلى جانب اهتمامها بتكوين وتدريب الإطارات بمختلف الصيغ والدرجات على أحدث تقنيات الإنتاج والتجهيزات التكنولوجية المتطورة، وكذا تقنيات وأساليب التسيير الحديثة (متوسط حسابي 3.93)، في حين نلاحظ أن اهتمامها بالجوانب الأخرى للإبداع كانت بدرجة متوسطة، فيما يخص مشاركة أفراد المؤسسة في خلق الأفكار الإبداعية (متوسط حسابي 3.53)، وهو ما يبين هيمنة القرارات والخطط في الإدارة العليا فقط دون مشاركة مختلف الإطارات والفاعلين في المشاركة في رسم الاستراتيجيات والبرامج، وعدم منحهم حرية المشاركة وطرح أفكارهم، وهو ما تدعمه الفقرة الخاصة بمدى معرفة واطلاع جميع أفراد المؤسسة على أهداف الإبداع والتي كانت بدرجة متوسطة (متوسط حسابي 2.91)، أما فيما يخص وجود مصلحة/ مديرية خاصة بالبحث والتطوير فإن ذلك بدرجة متوسطة (متوسط حسابي 3.50)، هناك بعض من مؤسسات عينة الدراسة تهتم بهذا الجانب وتوفر ذلك وتضم ضمن هيكلها التنظيمي مديرية خاصة بها، وهناك لا تهتم بذلك أصلا ويعود هذا للتكاليف الإضافية المنجزة على إنجاز مشاريع خاصة بالبحث والتطوير وهو ما يكلفها أعباء إضافية لا تستطيع تحملها.

الجدول (37) إجابات أفراد العينة حول العمليات الإبداعية في المؤسسة

البيانات	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.325	1.151	3.7455	6	27	18	66	48	التكرار	84. قامت المؤسسة بطرح منتج جديد
			3.6	16.4	10.9	40	29.1	%النسبة	
0.548	0.739	4.2606	1	4	11	84	65	التكرار	85. تعمل على تحسين جودة المنتجات
			0.6	2.4	6.7	50.9	39.4	%النسبة	
0.809	0.899	4.0424	2	11	18	81	53	التكرار	86. تبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل
			1.2	6.7	10.9	49.1	32.1	%النسبة	
0.896	0.946	3.9939	2	14	20	76	53	التكرار	87. تبني بصفة مستمرة طرق وتقنيات إنتاج جديدة
			1.2	8.5	12.1	46.1	32.1	%النسبة	
0.654	0.808	4.1879	2	4	17	80	62	التكرار	88. تنويع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والموردين
			1.2	2.4	10.3	48.5	37.6	%النسبة	
0.874	0.934	4.046	/					التكرار	العمليات الإبداعية في المؤسسة
			1.6	7.3	10.2	46.9	34.1	%النسبة	

نلاحظ من خلال الاتجاه العام ان مؤسسات عينة الدراسة قامت بعمليات إبداعية مختلفة ومتعددة بدرجة كبيرة (متوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.93)، وهو ما يبين اهتمامها بعملية الإبداع كأداة مهمة في نموها وتطورها وتميزها وكذا تعزيز موقفها التنافسي في ظل بيئة معقدة ومضطربة ومنافسة شديدة خاصة من الشركات والمنتجات الأجنبية. واحتلت عملية تحسين جودة المنتجات المرتبة الأولى بين العمليات الإبداعية المحققة من طرف مؤسسات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.54، هذا ما يبين أن أهم العمليات المحققة هو إدخال تحسينات على المنتجات، يليها تنويع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والموردين بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.80، يدل ذلك على الأهمية التي توليها هذه المؤسسات في اكتشاف وتنويع مصادر من جهات مختلفة ومتعددة للتموين بالمواد الأولية بحثا عن الجودة والسعر وضمان

التزود تجنبا لوقوع في أزمة التمويل قد تؤثر على نشاط عملها، تليها تبني بصفة مستمرة طرق وتقنيات إنتاج جديدة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.89، يدل هذا على اهتمامها بكل ما يتعلق بالتطورات الحاصلة في المحيط فيما يخص المعلومات التقنية والعلمية والتجهيزات التكنولوجية الجديدة والمتطورة، طرق وتقنيات إنتاج جديدة، وكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي، وقامت هذه المؤسسات بطرح منتجات جديدة في السوق بمتوسط حسابي 3.74، هذا ما يدعم اهتمامها بالإبداع التكنولوجي ومسايرة التحولات والتطورات الحاصلة في البيئة لمواجهة من جهة حدة المنافسة، ولخلق مكانة لها بين المنافسين من جهة أخرى تدعم موقفها وميزتها التنافسية ونموها وتفوقها، رغم أن الإبداع في المنتجات في الجزائر هو منتجات مقلدة من الشركات العالمية الكبيرة تكون بيد عاملة جزائرية ومواد أولية النسبة الكبيرة منها مستوردة، لكن هذا لم يمنعها بمحاولة مسايرة ركب التكنولوجيا والتطورات.

الجدول (38) إجابات أفراد العينة حول تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على الأداء العام للمؤسسة

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.610	0.780	3.9879	1	10	15	103	36	التكرار	89. تحسين الأداء العام
			0.6	6.1	9.1	62.4	21.8	النسبة%	
0.776	0.880	4.1030	1	11	17	77	59	التكرار	90. الرفع من الحصة السوقية
			0.6	6.7	10.3	46.7	35.8	النسبة%	
0.754	0.868	4.1212	1	9	20	74	61	التكرار	91. ارتفاع رقم الأعمال
			0.6	5.5	12.1	44.8	37	النسبة%	
0.701	0.837	3.7939	2	15	21	104	23	التكرار	92. تحسين الممارسات الإدارية
			1.2	9.1	12.7	63	13.9	النسبة%	
0.834	0.913	3.8848	1	19	16	91	38	التكرار	102. تحسين الممارسات التسويقية
			0.6	11.5	9.7	55.2	23	النسبة%	
0.747	0.864	3.9782	/					التكرار	تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على الأداء العام للمؤسسة
			0.7	7.8	10.8	54.4	26.3	النسبة%	

يعكس المتوسط الحسابي المقدر ب 3.97 وانحراف معياري 0.86، على مدى تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على الأداء العام لمؤسسات عينة الدراسة وذلك بدرجة كبيرة، فقد تأرجحت الأوزان في الدرجة الكبيرة، حيث ساهمت في ارتفاع رقم الأعمال (متوسط حسابي 4.12، انحراف معياري 0.86)، الرفع من الحصة السوقية (متوسط حسابي 4.10، انحراف معياري 0.88)، تحسين الأداء العام (متوسط حسابي 3.98، انحراف معياري 0.78)، تحسين الممارسات التسويقية (متوسط حسابي 3.88، انحراف معياري 0.91)، تحسين الممارسات الإدارية (متوسط حسابي 3.79، انحراف معياري 0.83)، على التوالي حيث نلاحظ من خلال هذه النتائج الأهمية الكبيرة والتأثير الإيجابي لنشاط اليقظة الاستراتيجية على الأداء العام لمؤسسات عينة الدراسة ومدى مساهمتها في ذلك.

الجدول (39) إجابات أفراد العينة حول تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على العمليات الإبداعية

للمؤسسة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4.434	2.105	3.4727	15	35	25	57	33	التكرار	93. طرح منتج جديد في السوق
			9.1	21.2	15.2	34.5	20	النسبة%	
0.617	0.785	4.1515	2	6	10	94	53	التكرار	94. تحسين جودة المنتجات
			1.2	3.6	6.1	57	32.1	النسبة%	
0.841	0.917	4.0788	3	10	15	80	57	التكرار	95. تبني طرق وتقنيات جديدة للإنتاج
			1.8	6.1	9.1	48.5	34.5	النسبة%	
1.386	1.177	3.6909	14	15	18	79	39	التكرار	96. إنشاء مشاريع بحث وتطوير
			8.5	9.1	10.9	47.9	23.6	النسبة%	
0.777	0.881	4.0606	1	12	17	81	54	التكرار	97. التوسع في تشكيلة المنتجات
			0.6	7.3	10.3	49.1	32.7	النسبة%	
1.430	1.195	3.5697	9	31	21	65	39	التكرار	98. إنشاء وحدات إنتاجية جديدة
			5.5	18.8	12.7	39.4	23.6	النسبة%	
0.805	0.897	3.8909	2	17	13	98	35	التكرار	99. مواجهة تحديات المنافسة والمنافسين
			1.2	10.3	7.9	59.4	21.1	النسبة%	
0.882	0.938	3.8364	1	22	16	90	36	التكرار	100. تطوير قنوات وتقنيات

			0.6	13.3	9.7	54.5	21.8	النسبة %	البيع والتوزيع
0.752	0.867	4.0606	1	10	21	79	54	التكرار	101. تطوير الشبكة التجارية
			0.6	6.1	12.7	47.9	32.7	النسبة %	(الموردين والموزعين) والعلاقة معهم
1.371	1.170	3.8680	/					التكرار	تأثير نشاط اليقظة
			3.2	10.6	10.5	48.7	27	النسبة %	الاستراتيجية على العمليات الإبداعية للمؤسسة

يعكس الاتجاه العام لنتائج الجدول من خلال المتوسط الحسابي 3.86، بمدى تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على مختلف العمليات الإبداعية بمؤسسات عينة الدراسة والذي كان بدرجة كبيرة وتأثير إيجابي، فقد احتلت الفقرة 94 تحسين جودة المنتجات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15، نلاحظ من أهم نتائج نشاط اليقظة الاستراتيجية كان تحسين جودة المنتجات وبدرجة كبيرة وهو تأثير جيد وإيجابي للمؤسسات في تطويرها وتميزها، يليها الفقرة 95 تبني طرق وتقنيات جديدة للإنتاج بمتوسط حسابي 4.07، وهو ما يعكس ويؤكد نتائج العمليات الإبداعية الفقرة 86، وفي المرتبة الثالثة الفقرة 97 التوسع في تشكيلة المنتجات، والفقرة 101 تطوير الشبكة التجارية (الموردين والموزعين) والعلاقة معهم بمتوسط حسابي 4.06، وفي المرتبة الرابعة الفقرة 99 مواجهة تحديات المنافسة والمنافسين بمتوسط حسابي 3.89، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة 100 تطوير قنوات وتقنيات البيع والتوزيع بمتوسط حسابي 3.83، وفي المرتبة السادسة الفقرة 96 إنشاء مشاريع بحث وتطوير بمتوسط حسابي 3.69، وفي المرتبة السابعة الفقرة 98 إنشاء وحدات إنتاجية جديدة بمتوسط حسابي 3.56، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة 93 طرح منتج جديد في السوق بمتوسط حسابي 3.47، حيث نلاحظ بان نشاط اليقظة الاستراتيجية ساهم بدرجة متوسطة في عملية طرح منتجات جديدة ويرجع ذلك لعدم قدرتها الكبيرة في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من قبل، حيث وكما ذكر سابقا بأن المنتجات الجديدة المطروحة في السوق والتي تعتبر من نتائج العمليات الإبداعية للمؤسسات تكون من خلال شراء تراخيص أو من براءات اختراع شركات عالمية.

نلاحظ من نتائج هذا الجدول التأثير الكبير والإيجابي لنشاط اليقظة الاستراتيجية على مختلف العمليات الإبداعية لمؤسسات عينة الدراسة، وفي خلق إبداعات والمساهمة في تحسين العمليات والنمو والتطور.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لإثبات مدى صحة الفرضيات، تتوفر العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم بشكل كبير لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة.

• دراسة التوزيع:

من خلال حجم العينة:  $N=30 < 165$  إذن يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

اختبار الفرضية الأولى: لمعرفة أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية الإبداع في المؤسسة، تم اختبار الفرضية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \mu$$

$Y$ : المتغير التابع (الإبداع)

$X$ : المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)

$a_0$ : الحد الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل اليقظة الاستراتيجية).

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

بمعنى :

$$\text{Innovation} = a_0 + a_1 \text{Veille stratégique} + \mu$$

الجدول رقم (40): نموذج الانحدار الخطي البسيط (1)

المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإبداع	0.743	0.551	الجزء الثابت	22.148		8.877	0.000
			اليقظة الاستراتيجية	0.616	0.743	14.157	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.

الجدول رقم (41)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

Regression	10378,976	1	10378,976	200,412	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	8441,472	163	51,788		
Total	18820,448	164			

نلاحظ من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة احتمال فيشر (F)، المحسوبة (0.000) أقل من 5% نقول بأن النموذج مقبول احصائيا وجيد.

يبين الجدول (40) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (الإبداع) والمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي (0.743) أي 74.3%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) يفسر 55.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الإبداع).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير اليقظة الاستراتيجية والمتغير الإبداع، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta ب 0.743 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.743 في المتغير التابع (الإبداع)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي 14.157 وهي أكبر من قيم t الجدولة 1.96 وكما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن اليقظة الاستراتيجية هي متغير مفسر لعملية الإبداع، ومنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والإبداع. جاءت هذه النتائج موافقة لما توصل إليه دراسات كل من Nicolas Moinet & Hervé Daniel (2011) و CHOO و Marie-Christine Chalus-Sauvannet (1999) و (2000)؛ وهي تسمح برفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> و بقبول الفرضية H<sub>1</sub>، وهذا ما يدل على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لليقظة الاستراتيجية على عملية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير الإبداع:

$$Y = 22.148 + 0.616X_1$$

اختبار الفرضية الثانية: لمعرفة أثر كفاءة المعلومات على اليقظة الاستراتيجية، تم اختبار الفرضية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة المعلومات واليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة المعلومات واليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

للإجابة على الفرضية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \mu$$

$Y$ : المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)

$X$ : المتغير المستقل ( كفاءة المعلومات)

$a_0$ : الحد الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل كفاءة المعلومات).

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

**Veille stratégique =  $a_0 + a_1$ Information +  $\mu$**  بمعنى :

الجدول رقم: 42 نموذج الانحدار الخطي البسيط (2)

المتغير التابع	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
اليقظة الاستراتيجية	0.728	0.529	الجزء الثابت	7,104		1,938	0.000
			المعلومات	0.486	0.728	13,542	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.

الجدول رقم (43)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14468,875	1	14468,875	183,398	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	12859,634	163	78,893		
Total	27328,509	164			

نلاحظ من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة احتمال فيشر (F)، المحسوبة (0.000) أقل من 5% نقول بأن النموذج مقبول احصائيا وجيد.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير المستقل (كفاءة المعلومات)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي

وتساوي (0.728) أي 72.8%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل (كفاءة المعلومات) يفسر 52.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير كفاءة المعلومات والمتغير اليقظة الاستراتيجية، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta بـ 0.728 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (كفاءة المعلومات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.728 في المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 13,542 وهي أكبر من قيم  $t$  الجدولة 1.96 وكما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن كفاءة المعلومات هي متغير مفسر لنشاط اليقظة الاستراتيجية، ومنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين كفاءة المعلومات واليقظة الاستراتيجية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية  $H_1$ ، وهذا ما يدل على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لكفاءة المعلومات على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير كفاءة المعلومات والمتغير اليقظة الاستراتيجية:

$$Y = 7,104 + 0.486X_1$$

اختبار الفرضية الثالثة: لمعرفة أثر محيط المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية، تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محيط المؤسسة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين محيط المؤسسة واليقظة الاستراتيجية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \mu$$

$Y$ : المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)

$X$ : المتغير المستقل (محيط المؤسسة)

$a_0$ : الحد الثابت وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

$a_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (معامل محيط المؤسسة).

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

$$\text{Veille stratégique} = a_0 + a_1 \text{Information} + \mu$$

بمعنى:

الجدول رقم: 44 نموذج الانحدار الخطي البسيط (3)

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة t	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R	المتغير التابع
0.000	1.083		6.574	الجزء الثابت	0.549	0.54	اليقظة
0.000	8.197	0.540	1.136	محيط المؤسسة			الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS 20.

الجدول رقم (45)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7977,335	1	7977,335	67,195	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	19351,174	163	118,719		
Total	27328,509	164			

a. Dependent Variable: stratigique

b. Predictors: (Constant), ENVIRONNEMENT

نلاحظ من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة احتمال فيشر (F)، المحسوبة (0.000) أقل من 5% نقول بأن النموذج مقبول احصائيا وجيد.

يبين الجدول أعلاه رقم (44) أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير المستقل (محيط المؤسسة)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي (0.540) أي 54%، وهي درجة ارتباط جيدة، كما أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل (محيط المؤسسة) يفسر 54.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير محيط المؤسسة والمتغير اليقظة الاستراتيجية، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta بـ 0.540 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (محيط المؤسسة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.540 في المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي 8,197 وهي أكبر من قيم t المجدولة 1.96 وكما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن محيط المؤسسة هو متغير مفسر لنشاط اليقظة الاستراتيجية، ومنه يمكن القول بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين محيط المؤسسة واليقظة الاستراتيجية وبالتالي نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$ ، وهذا ما يدل على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لمحيط المؤسسة على نشاط ليقظة الاستراتيجية في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير كفاءة المعلومات والمتغير اليقظة الاستراتيجية:

$$Y = 6,474 + 1.136X_1$$

## خاتمة الفصل الرابع:

تعكس النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية كعامل مهم ومؤثر على عملية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، حيث توصلت النتائج إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي متغير مفسر لعملية الإبداع، فكانت قوة العلاقة  $R$  بين المتغيرين تساوي (0.743) أي 74.3%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية يفسر 55.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع، وهذا ما يجيب على إشكالية بحثنا.

إن المعلومات ودرجة كفاءتها تعتبر عامل مهم واستراتيجي لنشاط اليقظة الاستراتيجية، فقد أوضحت النتائج المحصل عليها أن المعلومات هي متغير مفسر لنشاط اليقظة الاستراتيجية، وكانت درجة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومات، تشير إلى قوة العلاقة  $R$  بين المتغيرين والتي تساوي (0.728) أي 72.8%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل المعلومات يفسر 52.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية.

هذا وتتم مؤسسات عينة الدراسة بالدرجة الأولى بجمع المعلومات العامة عن بيئتها، والاهتمام بجمع المعلومات المتوسطة الأجل أكثر من المعلومات طويلة الأجل، وهو نفس الشيء بالنسبة للمعلومات ذات الطبيعة الاستباقية حيث درجة الاهتمام بهذا النوع من المعلومات يكون بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس النظرة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي لا تولي اهتماما كبيرا للمعلومات الاستراتيجية وهي خاصة بمعلومات اليقظة الاستراتيجية. تولي مؤسسات عينة الدراسة أهمية كبيرة لجودة المعلومات حيث تهتم بإتاحة المعلومات الصحيحة والموثوقة، وتقوم بإتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب بدرجة كبيرة، ويرى 43% من العينة المستجوبة أن المؤسسات تقوم بتحديد الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بصفة جيدة. وفيما يخص نظم المعلومات المستخدم في هذه المؤسسات فإنها تولي له أهمية كبيرة حيث تقوم بعملية تحديثه وتطويره بصفة مستمرة، يعكس أهمية استخدام نظم المعلومات تحديثها وتطويرها في إتاحة المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية في الوقت المناسب وللشخص المناسب من خلال زيادة دقة المعلومات وإعطائها شكل أحسن، وإلى مدى مساهمتها في تحسين الممارسات الإدارية وعلى تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف. وتعتمد مؤسسات عينة الدراسة على مصادر مختلفة ومتنوعة في جمع المعلومات من أهمها الزبائن، المردون، الموزعون، دراسة السوق، القياس المقارن، الانترنت، المعارض والصالونات،

المجالات المتخصصة والصحافة، وبدرجة أقل مخابر البحث العلمي والجامعات، ووظيفة البحث والتطوير، براءات الاختراع والرخص والتي كانت حسب النتائج المحصل عليها بدرجة متوسطة. هذا ويتميز محيط هذه المؤسسات بشدة المنافسة، حيث تعمل في بيئة مضطربة ومعقدة، تتميز بالتغير المستمر في جوانب المحيط، وهو ما يعكس الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسات عينة الدراسة إلى لعملية رصد المحيط الخارجي، حيث يحتل الاهتمام بالمجال الاقتصادي المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة نظرا لطبيعة نشاطها الاقتصادي، إلى جانب الاهتمام الكبير بالمجال التكنولوجي نظرا لما يوفره من معلومات عن مختلف التطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في البيئة وكذا المعلومات التقنية ومختلف المتغيرات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الموجودة، إلى جانب الاهتمام بالمنظومة التشريعية والقانونية وهو ما يعكس عدم انتظام واستقرار التشريعات والقوانين في الجزائر، كقانون الصفقات العمومية، قانون الاستثمار، الضرائب... الخ لما لأهمية المنظومة القانونية من تأثير كبير على نشاط المؤسسات، وما تعانيه من المؤسسات الجزائرية من مشاكل وعراقيل قانونية وبيروقراطية تؤثر بالسلب على نشاطها، حيث يشكل المجال القانوني والتشريعي تهديد كبير عليها. هذا وتحتل المجالات السياسية درجة متوسطة من الاهتمام نظرا للاستقرار السياسي والأمني الذي أصبحت تعيشه الجزائر، ونفس الشيء للمجالات الاجتماعية والثقافية، وهي تعكس درجة اهتمام هذه المؤسسات بهذا المجال ومدى الاستجابة الاجتماعية كأحد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والذي تساهم في حل بعض مشكلات وقضايا المجتمع أين تتحمل من خلاله بعض الأعباء الاجتماعية، إلى جانب الاستجابة بدرجة متوسطة لمختلف المتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تطرأ على المجتمع وذلك راجع لطبيعة نشاطها الاقتصادي والذي لا يأخذ هذه المتغيرات بأهمية كبيرة.

من خلال النتائج المحصل عليها يتضح عدم اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بخلق مصلحة أو خلية خاصة بهذه الآلية، وهي غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار كما ذكر سابقا، أو بعض من المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مديرية أو مصلحة أو خلية خاصة بذلك نتيجة للتحويلات التي يشهدها محيطها والذي يتميز بالاضطراب والتعقيد فكان لزاما عليها التكيف مع الوضع الجديد بخلق وتبني هذه الآلية، في حين أن نسبة 58.2% من عينة الدراسة تؤكد على أن نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات من عملية رصد للمحيط وجمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها والتي تدخل في إطار نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكّل ضمن وظائف المؤسسات، وتكون في إطار عمل مختلف مديريات

أو مصالح المؤسسات كل حسب وظيفته وحسب ما يحتاجه وحسب السياسة أو الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو الخطط المبرمجة.

تولي هذه المؤسسات اليقظة التكنولوجية أهمية كبيرة بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرص مؤسسات عينة الدراسة على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، معلومات تقنية ومعارف جديدة خاصة بالمجال، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية من براءات اختراع، تراخيص، تجهيزات تكنولوجية متطورة، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة... الخ، وهو ما يساعدها على استخلاص أهم العناصر والمتغيرات الاستراتيجية، ومعلومات وافية تساعدها على بناء خططها وبرامجها. ونلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة أين تحتل صدارة اهتمامها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية وكل ما يتعلق ويؤثر على علاقاتها التجارية مع زبائنها من خلال الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وبالعلاقة مع الموردين وعروضهم، ويعزى الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات باليقظة التجارية حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة ربحية على المدى القصير. بالإضافة إلى ذلك تولي هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية، وهو ما يدل على الحرص الكبير لمختلف التغيرات التي تطرأ في هذه المنظومة والتي تؤثر بشكل كبير على نشاطها، والشيء نفسه مع اليقظة التنافسية أين تهتم بكل ما يتعلق بالمنافسين وضعيتهم في السوق، استراتيجياتهم، منتوجاتهم... الخ وبالمنافسة بشكل عام، وفي المقابل نلاحظ من النتائج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية. من خلال ما تم التوصل إليه وذكره يمكن الإشارة إلى مدى الأهمية التي توليها مؤسسات الدراسة لمختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية مع تباين درجة الاهتمام بها، والتي ترتبط بما يحدث في المحيط الخارجي من تغيرات اقتصادية، تكنولوجية، سياسية، تشريعية، اجتماعية... الخ.

وفيما يخص واقع الإبداع في مؤسسات عينة الدراسة فإنها تولي أهمية كبيرة نظرا لأهميته البالغة في نمو المؤسسة وتطورها، حيث نلاحظ من خلال النتائج اهتمامها الكبير بالإبداع التكنولوجي وكل ما له صلة بذلك من الاهتمام بالمعلومات التقنية والعلمية والمعرفية، التكنولوجيات والتجهيزات الحديثة المتطورة، أساليب وتقنيات عمل وإنتاج جديدة، بمعنى ما يتعلق بالمنتج وطرق

الإنتاج، إضافة إلى ذلك الإبداع التسويقي وكل ما يتعلق بتطور التقنيات التسويقية والتجارية والأساليب الحديثة، وبدرجة أقل الإبداع الإداري.

هذا وتسعى هذه المؤسسات إلى توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على العمل الإبداعي، من خلال تدعيم وتغيير التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة، تكوين وتدريب الإطارات من خلال دورات تكوينية وتربصات سواء بالجزائر أو بالخارج على أحدث التقنيات وأساليب العمل لمواكبة التطورات الحاصلة، فيما يخص مشاركة أفراد المؤسسة في خلق الأفكار الإبداعية فإن ذلك يكون بدرجة متوسطة وهو ما يبين هيمنة القرارات والخطط في الإدارة العليا فقط دون مشاركة مختلف الإطارات والفاعلين في المشاركة في رسم الاستراتيجيات والبرامج، وعدم منحهم حرية المشاركة وطرح أفكارهم، وهو ما تدعمه الفقرة الخاصة بمدى معرفة وإطلاع جميع أفراد المؤسسة على أهداف الإبداع والتي كانت بدرجة متوسطة، أما فيما يخص وجود مصلحة/ مديرية خاصة بالبحث والتطوير فإن ذلك بدرجة متوسطة، هناك بعض من مؤسسات عينة الدراسة تهتم بهذا الجانب وتوفر ذلك وتضم ضمن هيكلها التنظيمي مديرية خاصة بها، وهناك لا تهتم بذلك أصلا ويعود هذا للتكاليف الإضافية المنجزة على إنجاز مشاريع خاصة بالبحث والتطوير وهو ما يكلفها أعباء إضافية لا تستطيع تحملها.

من أهم العمليات الإبداعية المحققة من طرف مؤسسات عينة الدراسة عملية تحسين جودة المنتجات، يليها تنوع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والموردين يدل ذلك على الأهمية التي توليها هذه المؤسسات في اكتشاف وتنوع مصادر من جهات مختلفة ومتعددة للتموين بالمواد الأولية بحثا عن الجودة والسعر وضمان التزود تجنباً لوقوع في أزمة التموين قد تؤثر على نشاط عملها، تليها تبني بصفة مستمرة طرق وتقنيات إنتاج جديدة يدل هذا على اهتمامها بكل ما يتعلق بالتطورات الحاصلة في المحيط فيما يخص المعلومات التقنية والعلمية والتجهيزات التكنولوجية الجديدة والمتطورة، طرق وتقنيات إنتاج جديدة، وكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي.

ومن أهم تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسة نلاحظ من خلال النتائج ارتفاع رقم الأعمال، الرفع من الحصة السوقية، تحسين الأداء العام، تحسين الممارسات التسويقية والإدارية. ومن أهم تأثيراتها على العمليات الإبداعية، تحسين جودة المنتجات، التوسع في تشكيلة المنتجات، تطوير الشبكة التجارية (الموردين والموزعين) والعلاقة معهم، مواجهة تحديات المنافسة والمنافسين، تطوير قنوات وتقنيات البيع والتوزيع، إنشاء مشاريع بحث وتطوير، إنشاء وحدات إنتاجية جديدة، طرح منتج جديد في السوق، حيث نلاحظ بأن نشاط اليقظة الاستراتيجية ساهم بدرجة متوسطة

---

في عملية طرح منتجات جديدة ويرجع ذلك لعدم قدرتها الكبيرة في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من قبل.

نلاحظ من نتائج هذه الدراسة التأثير الإيجابي لنشاط اليقظة الاستراتيجية على مختلف العمليات الإبداعية لمؤسسات عينة الدراسة.

## الخاتمة العامّة:

يتزايد الاهتمام بالإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والمعارف. فقد أصبحت المؤسسات والشركات في العصر الحالي تعمل في ظل ظروف معقدة وشديدة الاضطراب والتغير في محيط عملها، يفرض عليها تحديات كبيرة، وهو ما يحتم عليها التكيف معها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، وتغيير أسلوب عملها من خلال تبني آليات وطرق تسيير حديثة، ونمط تفكير يواكب التطورات من طرف متخذي القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات، ويساير الديناميكية والتغيرات المتسارعة في بيئتها، باستقراء ملامح هذا المحيط، واستشراف المؤشرات المستقبلية، التي تساعد على فهم وتفسير سلوكه وتجنب المفاجآت الاستراتيجية غير السارة أو تحد من خطورتها، أو اقتناص الفرص المتاحة، وبرد فعل في الوقت المناسب، تكسيبها ميزة السبق في معرفة الأحداث والتعامل السريع معها، تسعى من خلاله إلى تحقيق التطور والنمو الاقتصادي في ظل حدة المنافسة وخاصة من الشركات العالمية ذات الإمكانيات والسمعة الكبيرتين، مما يتطلب من المؤسسات رفع قدراتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها.

الأمر الذي يتطلب منها قدرات إبداعية عالية تتمكن من خلق وتطوير حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، أين استجابت العديد من المؤسسات إلى الحاجة للإبداع بطرق مختلفة، فالبعض تبني سياسات شاملة له على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل، وقامت بتوفير المناخ الملائم لذلك، وإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته باعتباره ميزة تنافسية، وقامت العديد من الشركات والمؤسسات باستثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير أين حصدت العديد من براءات الاختراع، وتحقيق العمليات الإبداعية باستمرار، وتعمل على تحسين جودة منتجاتها وطرح أخرى جديدة في السوق تكون لها السبق، وتحدد استراتيجيات تسويق ابتكارية، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها السوقي وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور. فقد أصبح الإبداع أحد العوامل الهامة المساهمة في ازدهار الاقتصاد فهو من الأدوات الأكثر قوة التي تجلب التفوق والتميز، فالمؤسسات التي لا تبدع فإن مصيرها التراجع وقد يكون الإفلاس والاختفاء.

ومن الآليات التي تدعم وتساهم في خلق وتطوير العمليات الإبداعية هناك اليقظة الاستراتيجية، وأهميتها البالغة في ذلك كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الثالث، حيث سارعت من هذا المنطلق العديد من المؤسسات إلى إنشاء مصالح وخلايا خاصة باليقظة الاستراتيجية، أوكلت لها مهام رصد المحيط ومتابعة أحداثه، والكشف عن الإشارات الضعيفة أو أي علامات تنبيهية، ومعلومات استشرافية استباقية توقعية، يمكن أن تؤثر على نشاطها، والتقليل من درجة التعقيد

والغموض في بيئتها، تساعد متخذي القرارات الاستراتيجية على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبناء الاستراتيجيات، نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات. وتأثير هذا النشاط على عملية الإبداع من خلال تحقيق إبداعات مختلفة تكون كعلامة مسجلة باسمها، من منتجات جديدة، طرق وأساليب عمل متطورة، أفكار وحلول لمشاكل... الخ، نتيجة لمختلف مراحل ونشاطات هذه الآلية، وهو ما يتيح للمؤسسة تعزيز وتنمية موقفها التنافسي، وهذا ما تقوم به المؤسسات والشركات العالمية الكبرى التي ما فتئت أن تضع ميزانية خاصة بذلك وإنشاء مصلحة بذاتها للقيام بالعملية.

وهو ما يؤكد عليه المختصون في الجزائر على أهمية هذه الآلية، كون المؤسسات الجزائرية لا يمكنها الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومواجهة تحديات المنافسة الأجنبية وخاصة الشركات العالمية، وهو ما يحتم عليها تبنيتها وإرساء قواعدها وتنظيم عملها. حيث كانت أولى خطوات ذلك من طرف الحكومة الجزائرية من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بموضوع اليقظة الاستراتيجية منذ سنة 2011، بتشجيع المؤسسات على إنشاء خلايا لليقظة تساعد على رصد ومراقبة المحيط الذي تنشط فيه من مختلف التغيرات التي تحدث، وذلك باختيار 12 مؤسسة اقتصادية عمومية لتطبيق هذا النظام، كما سبق وأن تطرقنا إلى ذلك في المبحث الأول من الفصل الرابع التطبيقي.

وباستقراء نتائج الدراسة والتي كانت بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مختلفة النشاط والتي كانت بمجملها من القطاع الصناعي، صناعات صيدلانية، تحويلية، إلكترونية، كهربائية، ميكانيكية، غذائية، نسيجية... الخ حسب ما هو مبين في الجدول رقم 11 في الفصل التطبيقي، وذات طبيعة ملكية متنوعة بين العمومية والخاصة، المصنفة مؤسسات كبيرة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة، وذات شكل قانوني مختلف، ومن جهات مختلفة من الوطن غرب، وسط، شرق، حيث يتضح لنا من النتائج المحصل عليها بأن آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة كما ذكر سابقا، أو بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مصلحة أو خلية خاصة بذلك نتيجة للتحويلات التي يشهدها المحيط حتم عليها ذلك التكيف مع الوضع بتبني هذه الآلية، ومن هذه الشركات التي شملتها الدراسة هناك: SAIDAL، ENIE، INATEL، filiale BCR·SNVI، ORSIM، وهي ذات طبيعة عمومية، ومن الشركات الخاصة هناك مجموعة حسناوي، KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILE، وكانت النتائج المتحصل عليها فيما يخص واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

- آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة؛
  - عدم اهتمام متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخلق مصلحة أو خلية خاصة باليقظة، ولا تدخل ضمن اهتماماتهم المستقبلية؛
  - بعض المؤسسات يكون نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج ضمن باقي نشاطات المؤسسة، وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها هذه المؤسسات والتي تدخل في نشاط اليقظة ولكن بدون أن تكون ضمن إطار رسمي مهيكّل ضمن وظائف المؤسسات؛
  - تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث أنواع اليقظة المستخدمة من طرف مؤسسات عينة الدراسة أين تحتل صدارة اهتماماتها، هذا يدل على مدى الأهمية الكبيرة التي توليها لرصد المعلومات التجارية الاستراتيجية، ويعزى هذا الاهتمام الكبير حسب أغلب المختصين كونه أكثر أنواع اليقظة رجحية على المدى القصير؛
  - تولي هذه المؤسسات لليقظة التكنولوجية أهمية كبيرة بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالإبداع التكنولوجي، يدل ذلك على مدى حرصها على كل ماله صلة بالتقنيات التكنولوجية والعلمية الحديثة، ومختلف المؤشرات المتعلقة بالمجالات التقنية والتكنولوجية، تقنيات إنتاج جديدة، أساليب عمل متطورة، تجهيزات تكنولوجية متطورة... الخ؛
  - تولي هذه المؤسسات عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية حيث تهتم بجمع المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة القانونية والتشريعية؛
  - لا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالأحداث الاجتماعية والثقافية وكل ما له صلة بذلك وهي بدرجة متدنية مقارنة بالأنواع الأخرى لليقظة الاستراتيجية.
- هذا ويتميز محيط هذه المؤسسات:

- بشدة المنافسة؛
- تعمل في بيئة مضطربة ومعقدة؛
- تتميز بالتغير المستمر في جوانب المحيط، وهو ما يعكس الدرجة الكبيرة التي توليها مؤسسات عينة الدراسة إلى عملية رصد المحيط الخارجي، أين:
  - يأتي الاهتمام بالمجال الاقتصادي في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، نظرا لطبيعة نشاطها الاقتصادي؛
  - الاهتمام الكبير بالمجال التكنولوجي نظرا لما يوفره من معلومات عن مختلف التطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في البيئة وكذا المعلومات التقنية ومختلف المتغيرات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الموجودة؛

- إلى جانب الاهتمام بالمنظومة التشريعية والقانونية وهو ما يعكس عدم انتظام واستقرار التشريعات والقوانين في الجزائر؛
- تحتل المجالات السياسية درجة متوسطة من الاهتمام نظرا للاستقرار السياسي والأمني الذي أصبحت تعيشه الجزائر، ونفس الشيء للمجالات الاجتماعية والثقافية، وهي تعكس درجة اهتمام هذه المؤسسات بهذا المجال.

هذا وتهتم مؤسسات عينة الدراسة بالدرجة الأولى بجمع المعلومات العامة عن بيئتها، وتولي أهمية كبيرة لجودة المعلومات حيث تحرص على إتاحة المعلومات الصحيحة والموثوقة في الوقت المناسب وللشخص المناسب. والاهتمام بجمع المعلومات المتوسطة الأجل أكثر من المعلومات طويلة الأجل، وبالنسبة للمعلومات ذات الطبيعة الاستباقية فإن درجة الاهتمام بهذا النوع من المعلومات يكون بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس نظرة مسيري ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدم إعطاء اهتمام كبير للمعلومات الاستراتيجية والاستشرافية وهي خاصة بمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

وفيما يخص نظم المعلومات المستخدم في هذه المؤسسات فإنها تولى له أهمية كبيرة حيث تقوم بعملية تحديثه وتطويره بصفة مستمرة، يعكس أهمية استخدام نظم المعلومات تحديثها وتطويرها في إتاحة المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية من خلال زيادة دقة المعلومات وإعطائها شكل أحسن، ومساهمتها في تحسين الممارسات الإدارية وعلى تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف. هذا وتوصلت الدراسة إلى أهمية كفاءة المعلومات كعامل استراتيجي مهم ومؤثر على نشاط اليقظة الاستراتيجية.

هذا وتسعى هذه المؤسسات إلى توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على العمل الإبداعي، من خلال تدعيم وتغيير التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة، تكوين الإطارات من خلال دورات تكوينية على أحدث التقنيات وأساليب العمل لمواكبة التطورات الحاصلة، ومن جهة أخرى فإن مشاركة أفراد المؤسسات في خلق الأفكار الإبداعية يكون بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد بأن إعداد السياسات والخطط بيد الإدارة العليا فقط، دون مشاركة مختلف الإطارات والفاعلين في رسم الاستراتيجيات والبرامج.

من أهم العمليات الإبداعية المحققة، عملية تحسين جودة المنتجات، يليها تنويع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والموردين يدل ذلك على الأهمية التي توليها هذه المؤسسات في اكتشاف وتنويع مصادر من جهات مختلفة ومتعددة للتموين بالمواد الأولية بحثا عن الجودة والسعر،

وتعمل على تبني وبصفة مستمرة طرق وتقنيات إنتاج جديدة، يدل هذا على اهتمامها بكل ما يتعلق بالتطورات الحاصلة في المحيط وكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي.

ومن أهم تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة ارتفاع رقم الأعمال، الرفع من الحصة السوقية، تحسين الأداء العام، تحسين الممارسات التسويقية والإدارية، تحسين جودة المنتجات، التوسع في تشكيلة المنتجات، تطوير الشبكة التجارية، مواجهة تحديات المنافسة والمنافسين، تطوير قنوات وتقنيات البيع والتوزيع، إنشاء مشاريع بحث وتطوير، إنشاء وحدات إنتاجية جديدة، طرح منتوج جديد في السوق.

نلاحظ من نتائج هذه الدراسة التأثير الإيجابي لنشاط اليقظة الاستراتيجية على خلق وتطوير العمليات الإبداعية لمؤسسات عينة الدراسة ومدى مساهمته في ذلك، وهو ما يجب على إشكالية بحثنا، وانطلاقاً من هذه النتائج يتبين مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية كآلية عمل حديثة، في خلق وتدعيم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية من مختلف مراحلها ونشاطاتها، على الرغم من هذه الأهمية البالغة والمتنامية لهذه الآلية، ومساهمتها في التفوق والتميز والنمو الاقتصادي، في ظل منافسة شديدة وبيئة عمل تتميز بالتعقيد والاضطراب والتغيرات المتسارعة، فإن متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يزالوا لم يولوا لها أهمية، وهي متبينة بصفة محتشمة كما سبقنا وأن ذكرنا.

وعليه فإنه بات لزاماً وحتمياً على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تريد أن تواكب التطورات الحاصلة في المحيط، ومواجهة التحديات والمنافسة خاصة من طرف المنتجات والشركات الأجنبية، مع انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي، وعولمة التجارة والأسواق، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، أن تبني هذه الآلية كأداة عمل حديثة، وإرساء قواعد عمل وكيفية تسييرها، بما يتماشى مع الرهانات المستقبلية، وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة والتأثير الإيجابي الذي تمنحه، إن هي أرادت الاستمرار بل التطور والتميز.

وعلى أساس ذلك يمكن صياغة بعض التوصيات العملية الممكنة للتنفيذ، والتي قد تعزز دراسات لاحقة لها صلة بموضوع الدراسة. ومنه توصي دراستنا:

- على ضوء المقتضيات التي تفرضها اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، بات حتمياً على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إنشاء ضمن هيكلها التنظيمي مصلحة أو خلية لليقظة، مع تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، وإرساء قواعد عمل لكيفية عملها، بدءاً ببناء شبكة اليقظة تضم كل الفاعلين والمكلفين باليقظة.
- إعداد برامج تكوينية لإطارات المؤسسات، بخصوص اليقظة الاستراتيجية، وتأهيلهم للحصول على المهارات المهنية لإدارة هذه الآلية وكيفية تشغيلها، وكيفية التعامل مع خصائص

وعوامل المحيط، وما يميزه من التعقيد والغموض، وكيفية التعامل مع المخاطر والتهديدات والفرص المتاحة.

- ترسيخ فكرة الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالنسبة لمسيري المؤسسات الاقتصادية.
- الاهتمام بوظيفة الاستشراف وتطويرها على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لأهميتها الاستراتيجية في إعداد الدراسات الاستشرافية، من خلال تحليل الإشارات الضعيفة، وجمع المعلومات ذات الطبيعة التوقعية التنبؤية والاستطلاعية، حول الأحداث الممكن وقوعها وذلك قبل حدوثها، وتأثيراتها على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ومعرفة كيفية التعامل معها.
- بالنظر إلى فاتورة الاستيراد الباهظة للمنتجات الفلاحية والغذائية التي تتكبدها الدولة، وإلى السياسات الجديدة للحكومة فيما يخص ترشيد النفقات والتكشف، بات لزاما وحتما تبني شركات الصناعات الغذائية لآلية اليقظة الاستراتيجية، للنهوض بالقطاع ومسايرة تطور الشركات والمنتجات الأجنبية، للتقليل من فاتورة الاستيراد، والمرور إلى مرحلة التصدير وجلب العملة الصعبة، والمساهمة في تنويع الاقتصاد والمداخيل خارج قطاع المحروقات خاصة مع انهيار أسعار النفط، لما تتمتع به الجزائر من إمكانات كبيرة في المجال الزراعي، وهو ما وقفنا عليه من خلال هذه الدراسة بخصوص شركات الصناعات الغذائية والتي لا تقيم بهذه الآلية بل وليست ضمن اهتماماتها ومخططاتها المستقبلية.
- تشجيع المؤسسات الاقتصادية على إرساء قواعد الذكاء الاقتصادي، ضمن استراتيجية وطنية تتكفل بالأمن الاقتصادي والمصالح الحيوية للبلاد، لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها من البلدان الصناعية والشركات العالمية، وبالخصوص المتعددة الجنسيات وخاصة السلوكيات العدوانية، ضمن مقتضيات الانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي.
- صياغة ضمن إطار استراتيجية وطنية لتحسين تنافسية القطاع الاقتصادي بالتنسيق بين مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تكوين محترفي الذكاء الاقتصادي في مجال تبادل المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية، وإتاحتها لمختلف الأعوان الاقتصاديين، لبناء استراتيجياتهم.

**المقترحات:** يمكن أن نقتراح انطلاقا من هذه الدراسة موضوعات لها صلة بما:

- إنجاز دراسات ميدانية تتعلق بإرساء وتبني آلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.
- القيام بدراسات ميدانية حول العوائق التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.
- إنجاز دراسات ميدانية حول تأثير إدارة المعرفة على نشاط اليقظة الاستراتيجية.

- 
- إنجاز دراسات ميدانية حول دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.
  - أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

## المراجع والمصادر:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## الكتب:

1. سورة البقرة الآية 117.
2. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
3. د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
4. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
5. د. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، 1998.
6. د. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2005.
7. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
8. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997.
9. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. محمد علي سالم، الإدارة الاستراتيجية، دار البداية، الأردن، ط1، 2009.
11. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
14. نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
15. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
16. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
17. خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000.
18. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
19. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن، ط1، 2010.
20. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2007.

21. د. نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية: المفهوم-المبادئ-الأساسيات-الأهمية، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2009،
22. د. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية - إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية - الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
23. د. نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
24. علاء فرج الظاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010.
25. أ.د. علاء السالمي، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
26. د. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
27. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
28. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات الحاسوبية - الإطار الفكري والنظم التطبيقية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
29. المغربي عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
30. نبيل محمد موسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
31. حمدي أبو النور السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2011.
32. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية - منظور إداري - دار الحامد، الأردن، ط3، 2010.
33. مزهر شعبان العاني، نظام المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
34. محمد آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
35. عماد الصباغ، نظم المعلومات ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
36. أحمد الخطيب - خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
37. ثناء علي القباني، نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
38. منذر صلاح، نظم المعلومات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن، العدد 243، 1981.
39. محمد الفاتح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2011.
40. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
41. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
42. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان 2002.
43. سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
44. د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

46. أبو النصر مدحت محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
47. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003.
48. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
49. د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008.
50. محمد علي حوات، العرب والعولمة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002.
51. سعيد حسين العزة، تربية المهنيين والمتفوقين، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000.
52. رعد حسن الصرف، إدارة الإبداع والابتكار — المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة — دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، دمشق، 2000.
53. زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ط1، 2006.
54. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2006.
55. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2008.
56. د. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر عمان، ط4، 2008.
57. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
58. نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل استراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2002.
59. برفاين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008.
60. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.
61. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
62. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
63. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان الأردن، ط1، 2008.
64. حسني عبد الرحمن الشيق، إدارة المعرفة — الرأسمالية كبدليل —، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.
65. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
66. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
67. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
68. سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميته، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991.

69. د. محسن أحمد الحضيري إدارة التغيير، دار الرضا للنشر دمشق، 2003.
70. د. كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأهلية للنشر، الأردن، 1993
71. د. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
72. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
73. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
74. د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق عمان الطبعة الرابعة، 2003.
75. حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
76. طاهر محسن منصور الغالي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال-الأعمال والمجتمع- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
77. نيل أندرسون، نيكل كنج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004.
78. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
79. حسين مبروك، المدونة الجزائرية للملكية الفكرية، دار هومة، الجزائر، 2008.
80. عبدالله حسين الخرشوم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
81. د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000.

### المقالات والمكتبيات

1. عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 04، 2005.
2. بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث 2013/13، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
3. صباح بلقيدوم، أنظمة المعلومات الاستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال-تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS، مجلة الباحث عدد 2014/14، جامعة ورقلة.
4. د. منصور الزين، سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
5. أ.د ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
6. د. بديسي فهيمه، أ. شيلي وسام، أ. رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليلة يومي 18 - 19 ماي 2011.

7. د. مسعداوي يوسف، إشكالية الإبداع واقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
8. ضيف الله نسيم، الأساليب المعرفية المدعمة للإبداع في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر طلبة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة باتنة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
9. أهشام مكي، الإبداع المعرفي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الاتحاد الأوربي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
10. أ. دروم أحمد، أ. هزرشي طارق، دور البعد الثقافي في إحداث الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية — دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولاية الجلفة — مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
11. د. زروقي إبراهيم، أ. بدري عبد المجيد، الإبداع التقني لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
12. د. آيت زيان كمال، زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردن، أيام 15-16 مارس 2005.
13. د. فريد كورتل، د. لبحيري نصيرة، الإبداع والريادة في المنظمات الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
14. د. شريف غياط، أ. محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة — حالة الجزائر — مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2009.
15. أ. سعاد عبود، أ. ربيحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
16. أ. محمد قريشي، أ. سارة مرزوق، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (CRSTRA): دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليلة يومي 2013/04/18/17.
17. أ. نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد بجامعة حسينية بن بوعلوي الشلف يومي 10-11 نوفمبر 2010.
18. بن عاتق حنان، حجاجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة — دراسة وتجارب وطنية ودولية — جامعة سعد دحلب البليلة يومي 18-19 ماي 2011.

19. وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية عمان الأردن، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
20. علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18-19 ماي 2011.
21. أ.ك.منصوري، أ.ع. خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، عدد 4.
22. د. علي فلاح الزععي، د. إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18 و19 ماي 2011.
23. قويدري محمد، سملاي يحضيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة تدخل في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25-27 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
24. د.فلاح محمد، أ.عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي 18-19 ماي 2011.
25. اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، العدد 25، 1998.
26. عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية — حالة المجمع الصناعي "صيدال" — مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
27. محمد قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة تدخل في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
28. رندة الزهري، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002.
29. الصرارية أكتهم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، مج 18، عدد 4، 2003.

### الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.
2. الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس فرحات سطيف، 2011-2012.
3. فالنتا اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
4. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان 2009-2010.
5. عليوات رفيق، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004-2005.
6. فيلالا أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013-2014.
7. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة — دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي — مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 - 2011.
8. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
9. خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي التبسي تبسة، 2007 - 2008.
10. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة: شركة كوندور للإلكترونيك، مذكرة ماجستير علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005 - 2006.

11. بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2009، ص 33.
12. حراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا - مذكرة ماجستير التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2011 - 2012.
13. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر-مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004-2005.
14. أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006-2007.
15. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير الخروبة جامعة الجزائر3، 2005-2006.
16. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة، 2006 - 2007.
17. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بنك التنمية المحلية ولاية بشار، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011.
18. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة تلمسان، 2010-2011.
19. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2007-2008.
20. بهاء الدين المنحي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال - التجربة الماليزية نموذجا -، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية الأكاديمية العربية بالدنمارك كوبنهاغن، 2009-2010.

### مراسيم وتشريعات

- المادة 17 من المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، السنة 1993.

ثانيا: المراجع الأجنبية

### Les ouvrages:

1. Maurice REYNE, Le développement de l'entreprise par la veille technico-économique, éd Hermès, Paris, 1990.
2. Alain Juillet, Modèle d'intelligence économique, Economica, 2004.
3. John R. Schermerhorn & David S. Chappell, Principes de management, éd du Renouveau Pédagogique, Canada, 2002.
4. Gilles BRRSSY, Christian KONKUYT, Management et économie des entreprises, éd DALLOZ, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008.
5. Jean-Claude TARONDEAU, Stratégie industrielle, 2<sup>ème</sup> éd, Ed Vuibert, Paris, 1998.
6. Bourachot H, Dictionnaire de sciences économique et sociales, éd Bordas, Paris, 1992.
7. KOTLER. P & DUBOIS.B, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> éd, Ed Publi-Union, Paris, 2000.
8. Frédéric Leroy, Les stratégies de L'entreprise, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2004,
9. Michel GERVAIS, Stratégie de L'entreprise, 4<sup>ème</sup> éd, Ed Economica, Paris, 1996.
10. Giorgio PELLICELLI, Stratégie d'entreprise, 1<sup>re</sup> éd, De Boeck, Belgique, 2007.
11. Narayanan. V& Nath .R, Organizational Theory: A Strategic Approach, Boston USA, 1<sup>st</sup> ed, Richard D. Irwin, Inc, 1993.
12. Reix R, Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert Paris, 1995.
13. Lucas, H.C, Information system concepts for management, McGraw-Hill Book. Co, New York, 1982.
14. Izabell Calmi, Jordan Halin, Introduction à la gestion, Dunod, Paris, 2000.
15. S.Haag.M. Commings, J. Dawkins, (1998), Management Information Systems for the Information Age, USA, Mc Graw-Hill.
16. M. Vonder, G. White, (1998), Operation Management, USA, West publishing Co.
17. François Rossion, Transfert des savoirs- stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, Paris, 2006.
18. Marie-Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2003.
19. MIRIKELAM. AM, F, Intelligence économique: une pratique à risque ?in : Maitrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition publisud, 1999.
20. Rudolf BRENNEMANN, Sabine SEPARI, Economie d'Entreprise, éd Dunod, Paris, 2001.
21. MARTINET.B et MARTI Y-M, « L'intelligence économique: Les yeux et Les oreilles de L'entreprise », éd d'Organisation, Paris.
22. Laudon, K and Laudon, J (1998) “ Management information systems: new approaches of organization and technology”, USA, prentice hall,inc,
23. H.C.Lucas,Jr, (1990), Iformation system concepts for management, USA, Mc Graw-Hill.
24. Robert Reix, système d'information et management des organisations, 4<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002.

25. David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, L'Atlas du Management, éd Eyrolles, 2009.
26. Laudon. K, Laudon. J P, Essencials of management information systems: Organization and Technology, Prentice Hall Inc, London, 1995.
27. André Deyrieux, Le système d'information, nouvel outil de stratégie, direction d'entreprise et DSI, Ed Maxima, France.
28. Humbert Lesca, Veille stratégique: La méthode L.E.Scanning, éd EMS, Paris, 2003.
29. Jakobiak. F, Exemples commentés de veille technologique, éd D'organisation, Paris, 1992.
30. Jean-Michel Ribault, séminaire « veille stratégique » ENSPTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2ème édition, Afnor, 2007, France.
31. Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008.
32. Emmanuel Pateyron, La veille stratégique, éd Economica, Paris, 1998.
33. Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique et intelligence économique » 2ème édition, Afnor, 2007, France.
34. Alain-Charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de Gestion, 7ème éd Dalloz, Paris.
35. REVELLI. C, Intelligence stratégique sur internet, comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web, 2<sup>ème</sup> éd Dunod, 2000.
36. Bruno Martinet et Yve-Michel Marti, intelligence économique: Les yeux et les oreilles de entreprise, éd Organisation, Paris, 1995.
37. BAUMARD. P, Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1991.
38. Simon. Y et Joffer. P, Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> éd Economica, 1997, Paris.
39. Joe TID, Management de l'innovation intégration du changement technologique, commerciale et organisationnel, De Boek&Larcier, 2<sup>ème</sup> éd, Bruxelles, 2011.
40. Adam M.C, Farber A., Le Financement de l'innovation technologique, éd PUF, Paris, 1994.
41. Andre-Jean Rigny, Structure et Capacité d'Innovation, édition Homme et Technique, France, 1973.
42. Dimitri UZUNIDIS, L'Innovation et l'économie contemporaine, De Boeck, 1<sup>ère</sup>éd, Bruxelles, 2004.
43. Jean Lachlan, Le Financement des stratégies de I 'innovation, Economica Paris; 1993.
44. Gregory G. Dress et al, Strategic managment, Mc Graw Hill, USA, 2008.
45. Olivier Meier et al, Gestion du changement, Dunod, 2007.
46. Research & Development, Innovation, and the Science and Engineering Workforce (2012), A Companion to Science and Engineering Indicators 2012, National Science Board, USA.
47. Fernez-Walsh S., Romon F., Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006.

48. Bertrand Bellon, L'Innovation créatrice, Economica, France, 2002.
49. FLORENCE Durieux, Management de l'innovation, une approche évolutionniste, Vuibert, 2000.
50. Alphonse Carlier, Intelligence économique et Knowledge Management, Afnor, France, 2012.
51. Brice Auckenthaler et autres, Réinventer l'innovation – Rompre avec les Idées Reçues et Ressusciter l'envie, édition LIAISONS, Paris, 1997.
52. Oukil Mohamed Saïd, Recherche et Développement, aspects théoriques et pratique, CERIST, Alger.
53. Mellissa SCHILLING&François THERIN, Gestion de l'innovation technologique, Maxima, Paris, 2006.
54. Jean Claude TARONDEAU: Recherche et Développement, Vuibert, Paris.
55. Joël BROUSTAIL, Frédéric FRERY, Le management stratégique de l'innovation, Edition DALLOZ, 1993.
56. Jean Jacques Lambain, Le marketing stratégique, 2<sup>e</sup>édition, Ed science international, 1993.
57. Firestone.J, Mcelroy. M. W, Key Issue in the New Knowledge Management, New York, USA, Butterworth-Heinemann, 2003.
58. Nicolas Bahara, competitive Knowledge Management, London VR: Pal Grave Macmillan, 1st éd, 2001.
59. Ballay Jean François, Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L'entreprise, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris, 1997.
60. David Autissier, Jean-Michel Moutot, Méthode de conduite du changement, Dunod,Paris,
61. Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978).
62. Jean Bresse, Stratégie de Propriété industrielle, Dunod, Paris, 2002.
63. Jean Christophe Galoux, Droit de La Propriété Industrielle, Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003.
64. Jacques Larrien, Protection de l'innovation « Encyclopédie de l'innovation », Economica, Paris, 2003.
65. Westphalen, communicator, Dunod, Paris, 2001.
66. Martinet. B, Ribault. J.M, Le management des technologies, éd d'Organisation, Paris, 1991.
67. JAKOBIAK. F, Pratique de la veille technologique, éd d'Organisation, Paris, 1991.
68. Martinet. B et autres, La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale, éd d'Organisation, Paris.
69. Emmanuel-Armand PATEYRON, Le Management stratégique de l'information, éd Economica, Paris, 1994.
70. Arnaud Pelletier, Patrick Cuenot, Intelligence économique, mode d'emploi, Pearson, France, 2013.
71. Gérard Benoit-Cervantes, La boîte à Outils de l'Innovation, Dunod, France.
72. Alain BLOCH, L'Intelligence économique, 2<sup>ème</sup> éd, Economica, Paris.

73. Sandrine Fernex-Walch, François Romon, Management de l'Innovation De la stratégie aux projets, Librairie Vuibert, Paris, 2006.
74. Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Patrick Morin et autres, Innovation agile! surfer sur la vague du changement, Afnor, France, 2007.
75. Jakobiak, F, L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, éd d'Organisation, Paris, 2004.
76. GUILHOT B. & ALAOUI A, La compétitivité international: stratégie pour les entreprises françaises, édition l'Harmattan, 2005.
77. François JACKOBIAK, L'Intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique, Ed d'Organisation, 2ème édition, Paris.
78. BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management: au cœur de la performance, Ed DUNOD, Paris, 2000.
79. CAMP Robert, Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, éd d'Organisation, Paris, 1992.
80. BRILMAN Jean, L'entreprise réinventée, éd d'Organisation, 4<sup>ème</sup> tirage, Paris, 1996.
81. Ahmed HAMMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégique, éd Chihab, Alger, 1997.
82. M. Jouas, Réunions à distance: de plus en plus facile, L'essentiel du management, 1991.
83. M. Volle, Economie des nouvelles technologies, édition Economica, 1999.
84. Ossama François, les nouvelles technologies de l'information enjeux pour l'Afrique subsaharienne, édition l'harmattan, Paris, 2001.
85. Andrieu O, Internet et l'entreprise, éd Eyrolles, Paris, 1996.
86. Carlo REVELLI, Intelligence stratégique sur internet: comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web, éd Dunod, Paris, 2000.
87. Hubert LESCA, Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Dunod, Paris, 2004.
88. Jean-Jacques RECHENMANN, Internet&Marketing, 2èmeéd, éd d'Organisation, Paris, 2001.

### **LES ARTICLES ET LES PUBLICATIONS**

1. Klas Palm Johan Lilja Håkan Wiklund, (2015),"Agencies, it's time to innovate!", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 7 Iss 1.
2. Sheila Wright David W. Pickton Joanne Callow, (2002),"Competitive intelligence in UK firms: a typology", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 Iss 6.
3. Paul L. Dishman Jonathan L. Calof, (2008),"Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss 7/8.
4. Nisha Sewdass, Adeline Du Toit, University of Pretoria Information Science, Lynwood Road, Pretoria, Current state of competitive intelligence in South Africa, International Journal of Information Management 34 (2014).
5. Lubica Štefániková and Gabriela Masárová, University of Žilina, Faculty of Operations and Economics of Transport and Communications, Slovakia, The

- need of complex competitive intelligence, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 ( 2014 ).
6. Cohen Corine, la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique: des concepts différents mais complémentaires, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, Université d'Aix Marseille, 2000.
  7. Charlotte Fillol, Apprentissage et systémique- une perspective intégrée, *Revue française de gestion* n 149, Lavoisier, 2004/2.
  8. Bonnacarrere. T&Dubois. N& Rollet. F &. Olivier.S, Intelligence économique et stratégique, le cas des Etats- Unis, base de connaissance de l'association AEGE, Etats généraux de l'intelligence économique, Ecole de guerre économique, Paris, 2011.
  9. Tianjiao Qiu, (2008),"Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss 7/8.
  10. Jonathan L. Calof Sheila Wright, (2008),"Competitive intelligence", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss 7/8.
  11. Lesca,H & Bllaz,B, Le processus de veille stratégique, l'examen de quelques questions importantes, *Cahier de CERAG*, N 9205,Grenoble2 UPMF.
  12. Souad KAMOUN-CHOUK, Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Cas d'une PMI Tunisienne, *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3-4 no 237-238.
  13. Odile BOIZARD, Veille ou Intelligence Economique: Faut il choisir? Retour d'expérience,[isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm21/isdn21.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm21/isdn21.pdf) consulté le 20/11/2012.
  14. Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H et al, Comment collecter des signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative: problématique et proposition d'un outil, VSST' 2010, Toulouse.
  15. Lesca. H, Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n 20, vol 05, 1994.
  16. Lesca. H, Marie-Laurence CARON-FASAN, Janissek-Muniz. R, et al, La Veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, 3<sup>ème</sup> colloque de L'IFBAE.
  17. Janissek. K, Lesca. H, Veille stratégique: application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif, article publié à CERAG, Grenoble, 2003.
  18. Serge Amabile, Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, *revue management & Avenir*, n 44.
  19. Marie-Laurence CARON-FASAN, LESCA. H, Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: cas d'une PME du secteur bancaire, *La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion* n 203, Sep-Oct 2003.
  20. Peter R.J. Trim, (2004),"The strategic corporate intelligence and transformational marketing model", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 Iss 2.

21. Abouzar Zangouezhad Asghar Moshabaki, (2009), "The role of structural capital on competitive intelligence", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 Iss 2.
22. Lubica Stefanikova et al, The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the Enterprises, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, *Procedia Economics and Finance* 26 (2015).
23. René ROHBECK, Veille stratégique en entreprise multinationale: Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG, XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal Canada 6-7 Juin 2007.
24. Serge Amabile, Veille et sélection de l'information intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 11, n 3, Septembre 2008.
25. LESCA.H& Ines. Boulifa& Ramzi Ben Soltane, Un dispositif de Veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat, Colloque AIRPME le 23-24 Octobre 2003, *Entrepreneur en action: contextes et pratiques*.
26. François BROUARD, Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME, 6ème Congrès international Francophone sur la PME, Octobre 2002- HEC- Montréal.
27. Etude 3.I.E (Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise), La Veille stratégique: Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Epita 2001, disponible en ligne: <http://www.3ie.org>, consulté le 12/10/2010.
28. Henri ISAAC, Utilisation d'internet pour la veille stratégique: facteurs déterminant les pratiques des entreprises Françaises, 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM.
29. Henri MARTRE, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Rapport du Commissariat générale du Plan, La Documentation Française, Février 1994.
30. Colletis. G, Intelligence économique: vers un nouveau concept en analyse économique, *Revue d'Intelligence économique* no 1, Mars 1997.
31. Ilhème Ghalamallah, Eloïse Loubier, Bernard Dousset, Intelligence économique: proposition d'un outil dédié à l'analyse relationnelle, *MTD International Scientific Journals, SciWatch Journal*, Volume 3 (2008): Issue 2.
32. Bettina Von Stamm, Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation, *Strategic Direction*, Vol 25 N 6/2009.
33. Document de travail 9ème session de la Conférence des ministres Africains de l'économie et des finances de l'Union Africain, Innovation et transfert de technologie au service du renforcement de la productivité et de la compétitivité en Afrique thème: l'Industrialisation au service du développement inclusif et de la transformation en Afrique, Abuja-Nigeria le 29-30 Mars 2014.
34. Leif Edvinsson et al, (2004), Innovation new unit of analysis in the Knowledge era, *Journal of Intellectual capital*, vol 5 Iss 1.
35. Lee Zhuang, David Williamson, Mike Carter (1999), Innovation or Liquidate-are all organizations convinced? A Two-phased study into the innovation process, *Management Decision*, vol 37/1 (1999).

36. Authorless, Innovate or die: Why innovation is the key to business success in a changing world, *Strategic Direction*, Vol. 27 N 7/2011.
37. Patrick Van der Duin Rob de Graaf, (2010), Innovation of the futur ? An External assessment of the future-oriented governance of the Duth innovation system, *Foresight*, Vol 12 Iss 5.
38. Ian Stewart Peter Fenn,(2006), Strategy the Motivation of Innovation, *Construction Innovation*, Vol 6 Iss 3.
39. Laurent MULLER, Innovation et efficacité de protection des technologies des entreprises d'ingénierie Métallurgique, *De Bock/Innovations: 2007/1 no25*.
40. Anahita Baregheh, Jennifer Rowley, Innovation in food sector SMEs, *Journal of small business and entreprise development* vol 19 N 2/2012.
41. Cécil PATRIS&Gérard VALENDUC&Françoise WARRANT, L'Innovation technologique au service du développement durable, Rapport de recherche, Centre de Recherche Travail&Technologies, Fondation Travail Université Asbl, Namur, Belgique, 2001.
42. Pfeffer J, Sutton R.I, Knowing "What" To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, *California Management Review*, 42/1, 1999.
43. Mohammed Boukhenous, La Système Des Brevets: un outil pour la promotion de l'innovation, document de L'INAPI, 2008.
44. Matmar née Mohellebi Dalila, La veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, Communication présentée à l'Université Mouloud Mammeri –Tizi Ouzou, Faculté des Sciences Economique et de Gestion.
45. Jonathan L. Calof& William Skinner, La veille Concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires, *Optimum*, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2.
46. Haythem Ayachi, L'Adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens, *Revue Management&Avenir*, 2007/2-no 12.
47. Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise- quels enjeux pour l'innovation? *La revue des Sciences de Gestion*, 2006/2-no 218.
48. ALBRIGHT K.S., Environmental scanning radar for success, *The Information Management Journal*, Mai-Juin, 2004.
49. CHOO C.W., The Art of Scanning the Environment, *American society for information science*, vol. 25, n° 3, Février-Mars, 1999.
50. Nicolas Moinet&Hervé Daniel, Architecture d'un plan de veille au service d'une vision systémique de l'innovation, in *Veille et innovation s'informer pour conquérir de nouveaux territoires*, Documentaliste- sciences de l'information, n° 1vol 48, 2011.
51. Raquel Janissek-Muniz et al, Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC): Usage innovante du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain, *La Revue des sciences de Gestion*, 2006/2-no 218.

52. Hubert Lesca, Sylvie Blanco, Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6ème congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, 2002.
53. Hubert LESCA, Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce, colloque VSST 2001, Barcelone, Oct 2001, tome 1.
54. Hubert LESCA, Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997.
55. L. Gianpiero, L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs, Revue française du marketing, n 189-90, 2002.
56. Silvia Massa Stefania Testa, (2004), Innovation or imitation?, Benchmarking : An International Journal, vol 11 Iss 6.
57. SADOK Moufida, Impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise – Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique, pp 16- 17, [http //www.gdrts.v-paris10fr/pdf/doctarants](http://www.gdrts.v-paris10fr/pdf/doctarants). Mars 2005.
58. Michel CARTIER, La veille Intégrée: comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation, 2003, in [www.MICHELCARTIER.com](http://www.MICHELCARTIER.com).
59. SADOK, M&BENABDELLAH, S&LESCA, H, Apports différentiels de l'internet pour la veille anticipative: Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise, Colloque AIM 2003, Grenoble, France.
60. Hubert Lesca& Sylvie Blanco& CARON, M-L, Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique: Deux cas d'utilisation de guides utilisateurs, AIMS 1997, Montréal.
61. Hubert LESCA&Maria SCHULER, Veille stratégique, comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST, 25-27 Oct 1995, Toulouse.
62. Nicolas LESCA, Vers la conception d'un module de e-Learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des informations de veille stratégique en signes d'alerte précoces, 7ème congrès d'AIM, Hammamet, Tunisie, 29 Mai- 02Juin 2002.
63. IAAT, La Veille stratégique: du concept à la pratique, note de synthèse Juin 2005.
64. Daniel LABONTE& Richard LEGENDRE, Veille stratégique, Acte de Colloque les affaires électroniques, Centre Jacques Cartier, Service d'information industrielle du Québec, 08 Octobre 2004.

### **LES THESES:**

1. Samia MENIF, Problématique de la recherche d'informations d'origine "terrain" dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises Tunisiennes), thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès- France de Grenoble, 2005.
2. Moufida SADOK, Veille anticipative stratégique pour réduire le risque des agressions numériques, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-Grenoble, France.

3. François BROUARD, Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME, thèse du doctorat en administration des affaires, Université du Québec, Mai 2004.
4. Marie-Christine Chalus-Sauvannet, Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse du doctorat, Université Lumière, Lyon2, 2000.
5. Léonard Dumas, la veille marketing s'impose en hôtellerie, ASAC, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004.
6. Ines boulifa tamboura, Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut supérieur de gestion, Université de Tunis, 2007-2008.
7. Christian G. SANDSTROM, A revised perspective on disruptive Innovation- Exploring Value, Networks and Business madels, Thesis of doctorat Philosophy, Division of Innovation Engineering and Management, Department of Thecnology and Economics, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2010.
8. Anne SANDER, Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive. Le cas des Cortechs en Alsace, Thèse de doctorat en sciences économique, Université Louis Pasteur, Strarsbourg1, France, 2005.
9. Sébastien Galland, Le partage de l'expertise et da la connaissance technique dans la cadre de la veille stratégique: aide à l'innovation et à la prise de décision, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, France, 2005.
10. Kamel ROUIBAH, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles, thèse de doctorat option science de gestion, Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG), Université Pierre MENDES-France, 1998.
11. Samia MENIF, Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la veille stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs (application aux entreprises tunisiennes), thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre MENDES-France, 2005.
12. Antonio LOPES DA SILVA, L'information et l'entreprise: des savoirs à partager et à capitaliser-Méthodes, outils et applications à la veille, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université De Droit et Des Sciences D'AIX-MARSEILLE, 2002.
13. DUMAS Stéphane, Développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et technique de Saint Jérôme, Université De Droit et Des Sciences D'AIX-MARSEILLE, 1994.
14. Dkaki Taoufique, Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique, thèse de doctorat en l'informatique, Université Paul Sarbatier Toulouse, 1993.

- 
15. Grégoire CLIQUET, Méthode d'innovation à l'ère du web 2.0, thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, Institut Des Sciences et Technologies (Paris TECH), 2010.

## الفهرس

أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية
2	المبحث الأول: المؤسسة والبيئة
3	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة
7	المطلب الثاني: تحليل البيئة
11	المطلب الثالث: تحليل البيئة الخارجية
29	المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية
34	المطلب الخامس: التحليل الإستراتيجي SWOT
37	المبحث الثاني: المعلومات كنظام عصي لليقظة
37	المطلب الأول: مفهوم المعلومات
51	المطلب الثاني: نظم المعلومات
58	المطلب الثالث: نظم المعلومات الاستراتيجية
64	المطلب الرابع: المعلومات الاستراتيجية
67	المبحث الثالث: ماهية اليقظة الاستراتيجية
68	المطلب الأول: نشأة وتطور اليقظة الاستراتيجية
75	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
86	المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي
93	الفصل الثاني: الإبداع في المؤسسة
94	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع
94	المطلب الأول: ماهية الإبداع
105	المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته
113	المبحث الثاني: نظريات الإبداع ومستوياته
113	المطلب الأول: نظريات الإبداع
120	المطلب الثاني: مستويات الإبداع
125	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
135	المبحث الثالث: الإبداع في المؤسسة
135	المطلب الأول: القوى الداخلة في الإبداع في المؤسسة
158	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع
162	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع
168	المطلب الرابع: حماية الإبداع
173	المطلب الخامس: معوقات الإبداع في المؤسسة

176	المطلب السادس: نماذج من مؤسسات مبدعة ناجحة .....
178	الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية والإبداع .....
179	المبحث الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية .....
179	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية .....
182	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية .....
185	المطلب الثالث: اليقظة التجارية .....
187	المطلب الرابع: اليقظة البيئية .....
192	المبحث الثاني: اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسة .....
211	المبحث الثالث: أساليب ومراحل عملية اليقظة الإستراتيجية .....
211	المطلب الأول: معلومات اليقظة .....
214	المطلب الثاني: أساليب اليقظة الإستراتيجية .....
222	المطلب الثالث: تنظيم عملية اليقظة .....
247	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية حول الإطار العام لمتغيرات الدراسة .....
248	المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية في الشركات الجزائرية .....
248	المطلب الأول: مظاهر اهتمام الحكومة باليقظة الاستراتيجية .....
249	المطلب الثاني: نماذج لليقظة الاستراتيجية في الشركات الجزائرية .....
251	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية .....
251	المطلب الأول: أدوات الدراسة .....
256	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة .....
260	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....
	<b>المبحث الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية والإبداع بمؤسسات عينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية</b>
261	الجزائرية .....
261	المطلب الأول: المتغيرات الديمغرافية .....
265	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة .....
284	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات .....
295	الخاتمة العامة .....
301	المراجع والمصادر .....
318	الفهرس .....

فهرس الأشكال والجداول والملاحق  
أولا فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	تطوير المؤسسة	01
10	دورة تحليل بيئة المؤسسة	02
11	التحليل البيئي في التخطيط الإستراتيجي	03
17	الإطار العام لمتغيرات البيئة الخارجية العامة	04
19	القوى التنافسية لبورتر PORTER	05
25	المحددات الهيكلية لقوى التنافس الخمسة	06
26	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	07
33	خطوات تحليل موارد المؤسسة الداخلية	08
36	نموذج لمصفوفة SWOT	09
39	العلاقة بين البيانات والمعلومات	10
42	خطوات جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات	11
43	الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	12
45	خصائص المعلومات الجيدة	13
54	إدخال البيانات (المدخلات) وخروج المعلومات (المخرجات) في نظام المعلومات	14
66	الاحتياجات للمعلومات الإستراتيجية ومعلومات التسيير	15
71	يبين تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية حول مراقبة ورصد المحيط	16
83	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية حسب LESCA	17
90	العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي	18
128	يبين ملامح النظام الإداري الإبداعي	19
134	يمثل متطلبات الإبداع التسويقي	20
153	أهمية إدارة التغيير في المؤسسات	21
182	اهتمامات اليقظة التكنولوجية	22
188	العلاقة التي تجمع أنواع اليقظة بقوى التنافس الخمس ل PORTER	23
190	مراحل اليقظة النشطة	24

196	دورة اليقظة	25
197	عوامل ظهور الإبداعات	26
210	نموذج نظامي لبناء عملية اليقظة	27
218	مراحل عملية المعايرة	28
236	نموذج Gilad et Gilad	29
237	نموذج Jakobiak	30
238	نموذج Afnor X50-053.	31
239	نموذج Labonté et Legendre	32
241	نموذج L.E.S.Canning	33
241	إبداعات طريقة L.E.Scanning	34
245	نموذج 3IE	35
252	مقياس ليكرت الخماسي	36
252	مقياس ليكرت الخماسي	37
253	مقياس ليكرت الثلاثي	38
262	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	39
262	توزيع أفراد العينة حسب العمر	40
263	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	41
264	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	42

ثانيا فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج مبسط لأهم المتغيرات في البيئة الخارجية العامة	17
02	عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها	34
03	مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية	74
04	أهم إسهامات الباحثين في تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية	75
05	المراحل التي يمكن للمؤسسات إتباعها من أجل استغلال نظام اليقظة الإستراتيجية	85
06	بعض التعاريف المقدمة للذكاء الاقتصادي	90-91
07	تصنيف ألتشتر لمستويات الإبداع	125
08	نموذج العصف الذهني لتنمية وتدريب الإبداع	164-165
09	تنظيم عملية اليقظة	223-224
10	الكفاءات والقدرات والقابلية التي يجب توفرها في المتيقظ	225
11	ملخص العينة المدروسة	254-256
12	معاملات الارتباط بين عبارات محور المعلومات والدرجة الكلية	257
13	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد بيئة المؤسسة والدرجة الكلية	258
14	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد اليقظة الاستراتيجية والدرجة الكلية	258
15	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد الإبداع في المؤسسة والدرجة الكلية	259
16	معاملات الارتباط بين عبارات تأثير اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة والدرجة الكلية	259
17	قيمة معامل Alpha Cronbach's لمخاور أداة الدراسة	260
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	262
19	توزيع أفراد العينة حسب العمر	262
20	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	263
21	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	263
22	إجابات أفراد العينة حول طبيعة المعلومات	265
23	إجابات أفراد العينة حول جودة المعلومات	266
24	إجابات أفراد العينة حول استعمال الوسائل التكنولوجية في جمع ونشر المعلومات وحمايتها	267

268	إجابات أفراد العينة حول توفر المؤسسة على أدوات جمع، تحليل ونشر المعلومات	25
269-268	إجابات أفراد العينة حول كفاءة نظم معلومات المؤسسة	26
271-270	إجابات أفراد العينة حول المصادر التي تستخدمها المؤسسة في جمع المعلومات	27
272	إجابات أفراد العينة حول خصائص المحيط	28
272	إجابات أفراد العينة حول رقابة محيط المؤسسة	29
273	إجابات أفراد العينة حول الاضطراب في محيط المؤسسة	30
273	إجابات أفراد العينة حول أهم مجالات رصد المحيط الخارجي	31
275	إجابات أفراد العينة حول واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	32
276	إجابات أفراد العينة حول أنواع اليقظة الاستراتيجية المستخدمة بالمؤسسة	33
278	إجابات أفراد العينة حول استخدام طريقة المعايرة أو القياس المقارن BENCHMARKING	34
278	إجابات أفراد العينة حول أنواع الإبداع بالمؤسسة	35
279	إجابات أفراد العينة حول بيئة الإبداع في المؤسسة	36
281	إجابات أفراد العينة حول العمليات الإبداعية في المؤسسة	37
282	إجابات أفراد العينة حول تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على الأداء العام للمؤسسة	38
283	إجابات أفراد العينة حول تأثير نشاط اليقظة الاستراتيجية على العمليات الإبداعية للمؤسسة	39
285	نموذج الانحدار الخطي البسيط (1)	40
285	تحليل التباين ANOVA	41
287	نموذج الانحدار الخطي البسيط (2)	42
287	تحليل التباين ANOVA	43
289	نموذج الانحدار الخطي البسيط (3)	44
289	تحليل التباين ANOVA	45

ثالثا: فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة الدراسة
02	مخطط اليقظة الاستراتيجية بشركة ENIE
03	مخطط اليقظة الاستراتيجية بشركة <b>KHENTEUR COMPOSANTS</b> <b>AUTOMOBILE</b>
04	شهادات شركة صيدال



### كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مشروع بحث (أطروحة دكتوراه) حول: اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
في إطار بحث أكاديمي يهدف إلى دراسة اليقظة الاستراتيجية والإبداع في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية، نرجو منكم التعاون معنا لإنجاح هذا البحث، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سيتم  
الحصول عليها ستستعمل لغرض إنجاز البحث لا غير. وأتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقا.

إن اليقظة الاستراتيجية هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي، الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لكشف تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال، مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة (الاقتصادية، التكنولوجية والعلمية، الاجتماعية والثقافية، السياسية، التشريعية والقوانين). بمعنى أنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة والهادفة، والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشاري والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال اقتناص الفرص ومواجهة وتقليص التهديدات. بمعنى آخر نشاط مرتبط بتسيير المعلومات واستغلالها بهدف مواجهة تحديات البيئة الخارجية من منظور استباقي، تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية متعلقة بحاضر ومستقبل المؤسسة لإحداث تغيير إيجابي في المؤسسة وهو ما أعطى لهذا النشاط البعد الاستراتيجي.

**La veille stratégique** : processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire.

L'usage de la veille stratégique a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégique désagréable, de réduire les risques et l'incertitude en général.

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement ;
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

الإجابة تكون بوضع علامة X على الجواب المناسب، ومن فضلكم تأكدوا من الإجابة على كل الأسئلة وشكرا.

الطالب: قادري محمد/ جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

**أولا/البيانات الشخصية:**

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. مستوى العمر:  29  39  49  50 فوق
3. المستوى التعليمي: .....
4. الأقدمية في العمل داخل المؤسسة:
5. أقل من  5 سنوات  5-10 سنو  10-10 سنة  20 فوق

**المعلومات بالأول: المعلومات بالمؤسسة.**

من خلال عملية جمع المعلومات الاستراتيجية، فإن المؤسسة:					
بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	
					1. تشجع الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية.
					2. الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية محددة بصفة جيدة
					3. تعلم موظفيها باحتياجاتها من المعلومات
					4. المعلومات التي تحصل عليها كافية.
					5. تعمل على إتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
					6. تعمل على إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب.
					7. تعمل على إتاحة المعلومات الصحيحة والموثوقة.
					8. تقوم بالبحث عن المعلومات العامة.
					9. تقوم بالبحث فقط عن معلومات الجزء المستهدف (المراد دراسته).
					10. تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة في جمع المعلومات.
					11. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات قصيرة المدى.
					12. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات متوسطة المدى.
					13. المعلومات التي يتم البحث عنها من طرف المؤسسة حول بيئتها هي معلومات طويلة المدى.
					14. تحرص على نشر المعلومات المجمعة على مختلف المصالح والأقسام.
					15. توفر المؤسسة أنظمة تقنية خاصة لتقاسم المعلومات

Intranet				
				16. لدى المؤسسة برامج وأدوات لحماية المعلومات من السرقة.
	محايد	غير موافق	موافق	يوجد بالمؤسسة وسائل وأدوات تتعلق ب:
				17. جمع المعلومات
				18. تحليل المعلومات المجمعة
				19. نشر المعلومات

نظام المعلومات المستخدم بالمؤسسة:				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
				20. يوفر معلومات ضرورية ومناسبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب
				21. تعتمد المؤسسة على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات بصفة مستمرة.
				22. يساعد نظام المعلومات على وضع تنبؤات وتوقعات.
				23. يساعد نظام معلومات المؤسسة على تطوير مخططاتها المستقبلية واستراتيجياتها.
				24. أدى استخدام نظام المعلومات إلى إعطاء شكل أحسن وزيادة دقة المعلومات.
				25. نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعدها على تحقيق التميز على المنافسين.
				26. نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعدها على تحسين الممارسات الإدارية.
				27. نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعدها على بناء بنية تكنولوجية
				28. نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعدها على تحسين جودة المنتج.
				29. نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة يساعدها على خفض تكاليف المنتج.

بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا	المصادر التي تستخدمها المؤسسة لجمع المعلومات:
					30. الزبائن
					31. الموردون
					32. الموزعون
					33. المنافسون
					34. دراسة السوق
					35. الانترنت
					36. الصحافة
					37. المجالات المتخصصة
					38. الهيئات العمومية
					39. الجوسسة
					40. المعارض والصالونات المهنية
					41. العلاقات المهنية الخاصة
					42. هيئات ومراكز البحث العلمي ومخابر البحث والجامعات
					43. وظيفة البحث والتطوير، براءات الاختراع والتراخيص

#### المحور الثاني: بيئة المؤسسة

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	حسب اعتقادي فإن:
					44. المنافسة التي تواجهها المؤسسة.
					45. المؤسسة تقوم بمراقبة ومتابعة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة
					46. المؤسسة تقوم بمراقبة ومتابعة تطورات المحيط الداخلي بصفة مستمرة
					47. المخاطر والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.
					48. الفرص المتواجدة في محيط المؤسسة.
					49. درجة التغير في مختلف جوانب محيط المؤسسة.

50. درجة تنبؤ وتوقع الأحداث قبل وقوعها.					
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	تقوم المؤسسة برصد ومتابعة محيطها الخارجي في المجالات التالية:
					51. الاقتصادية
					52. التكنولوجية
					53. الاجتماعية والثقافية
					54. السياسية
					55. التشريعية والقانونية

المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة:
					56. توجد بالمؤسسة خلية أو مصلحة خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية.
					57. نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة مهيكّل في إطار تنظيم رسمي.
					58. نشاط اليقظة الاستراتيجية مندمج في باقي نشاطات المؤسسة.
					59. المؤسسة قامت بتوعية الأفراد بأهمية نشاط اليقظة الاستراتيجية.
					60. الأفراد لديهم تكوين يخص اليقظة الاستراتيجية.
					61. يملك الأفراد خبرة في مجال اليقظة الاستراتيجية.
					62. تقوم المؤسسة بتقييم نشاط اليقظة الاستراتيجية.
					63. يستخدم المسرون بانتظام نتائج اليقظة في وضع المخططات.
					64. يستخدم المسرون بانتظام نتائج اليقظة في اتخاذ القرارات.

درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	تتم المؤسسة أثناء عملية جمع المعلومات الاستراتيجية:
					65. بكل ما يتعلق بالتطور العلمي والتكنولوجي والتقني في محيطها وبشأن قطاعها.

					<b>66.</b> بكل ما يتعلق وله صلة بالإبداع التكنولوجي، براءات الاختراع، البيانات العلمية والتكنولوجية... الخ
					<b>67.</b> ترصد كل ما يتعلق بالحيط التنافسي (دراسة الوضعية الحالية، سياسات واستراتيجيات المنافسين، المنافسين المحتملين والداخلين الجدد إلى السوق).
					<b>68.</b> كل ما يتعلق ويؤثر على علاقتها التجارية مع زبائنها من خلال الاهتمام بتطور احتياجات الزبائن، تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وبالعلاقة مع الموردين وعروضهم.
					<b>69.</b> المعلومات ذات الطبيعة القانونية والتشريعية.
					<b>70.</b> المعلومات التي تتعلق بالمجال الاجتماعي، الديمغرافي والثقافي للمجتمع.

حسب تقديراتي فإن المؤسسة:					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					<b>71.</b> تعمل على مقارنة أداء أقسامها ومصالحها مع بعضها البعض.
					<b>72.</b> تعمل على مقارنة أدائها العام مع مؤسسات أخرى.
					<b>73.</b> تعمل على مقارنة مستوى نمو مبيعاتها مع مؤسسات أخرى بنفس القطاع.

المحور الرابع: الإبداع بالمؤسسة

حسب تقديراتي فإن:					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					<b>74.</b> ثقافة المؤسسة تتوافق مع عملية الإبداع التكنولوجي
					<b>75.</b> ثقافة المؤسسة تتوافق مع عملية الإبداع الإداري (تطوير تقنيات التسيير والممارسات الإدارية والتنظيمية)
					<b>76.</b> تقوم المؤسسة بتطوير الممارسات التسويقية
					<b>77.</b> يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصلحة/مديرية خاصة بالبحث والتطوير.
					<b>78.</b> توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعمل الإبداعي.
					<b>79.</b> أهداف الإبداع معروفة لدى جميع أفراد المؤسسة.
					<b>80.</b> مشاركة أفراد المؤسسة في خلق الأفكار الجديدة لتحسين المنتج وطرق الإنتاج.

					81.التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج تم تدعيمها.
					82.التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج تم تغييرها.
					83.قامت المؤسسة بطرح منتج جديد في السوق.
					84.تعمل المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها.
					85.تحرص المؤسسة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة للعمل.
					86.تعمل المؤسسة بصفة مستمرة بتبني طرق وتقنيات إنتاج جديدة.
					87.تعمل المؤسسة على تنويع واكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية والموردين.
					88.تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب الأفراد حول تقنيات جديدة للإنتاج والتسيير.

المحور الخامس: تأثير نشاط مراقبة محيط المؤسسة وجمع المعلومات عن البيئة الخارجية (أثر تبني نظام اليقظة الاستراتيجية) على المؤسسة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حسب اعتقادي فإنه من نتائج تبني نظام اليقظة الاستراتيجية، سمح للمؤسسة:
					89.تحسين الأداء العام.
					90.الرفع من الحصة السوقية.
					91.ارتفاع رقم الأعمال.
					92.تحسن الممارسات الإدارية.
					93.طرح منتج جديد في السوق غير موجود من قبل.
					94.تحسين جودة منتجات المؤسسة.
					95.تبني طرق وتقنيات جديدة للإنتاج.
					96.إنشاء مشاريع بحث وتطوير.
					97.التوسع في تشكيلة المنتجات.
					98.إنشاء وحدات إنتاجية جديدة.
					99.مواجهة تحديات المنافسة والمنافسين.
					100. تطوير قنوات وتقنيات البيع والتوزيع.
					101. تطوير الشبكة التجارية (الموردين والموزعين) والعلاقة معهم.
					102. تحسين الممارسات التسويقية.

ملاحظة: من فضلكم تأكدوا من الإجابة على كل الأسئلة ولم تتركوا أي سؤال بدون إجابة، وشكرا على حسن تعاونكم.



Faculté Sciences Economique et Sciences de Gestion et Commerciale

## Questionnaire anonyme portant sur la veille stratégique et l'innovation

### 1. Description du projet de recherche

Ce travail s'inscrit dans l'objectif de réaliser une thèse de doctorat qui porte sur la veille stratégique et l'innovation au sein de l'entreprise algérienne. Les données de réponses seront obtenues à partir de vos réponses au questionnaire ci-dessous, et on vous garantit que le questionnaire est anonyme et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée. Seul le chercheur et le directeur de recherche qui ont l'accès à ces informations pour des fins d'analyse.

Sachant que votre temps est précieux, nous vous remercions de nous avoir porté attention à ce questionnaire, et merci d'avantage pour votre collaboration.

### 2. À l'aide de l'échelle suivante veuillez SVP indiquer en mettant une croix «X» à la réponse que vous jugez appropriée

**La veille stratégique** : processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. L'usage de la veille stratégique a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégique désagréable, de réduire les risques et l'incertitude en général.

- Observer l'environnement stratégique de l'environnement ;
- Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

**Renseignements sur le répondant :**

- Le sexe : masculin  féminin
- L'âge : 20-29  30-39   
40-50  plus de 50
- Le niveau de scolarité : .....
- L'expérience professionnelle : moins de 5 ans  5-10 ans   
10-20 ans  Plus de 20ans

**L'AXE 1 :L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE :**

Grâce au processus de collecte de l'information, l'entreprise :	D'un très fort degré	D'un fort degré	Un faible moyen	Un faible degré	D'un très faible degré
1. Encourage l'acquisition et l'obtention de l'information anticipative.					
2. Les besoins de l'information stratégique sont bien déterminés					
3. Informe ses employés de ses différents besoins en matière de l'information					
4. L'information collectée est suffisante.					
5. Permet d'avoir l'information adéquate au bon moment					
6. Permet d'avoir l'information adéquate pour la personne appropriée (convenable)					
7. Permet d'avoir l'information correcte, fiable et crédible					
8. Recherche l'information d'une manière générale					
9. Recherche l'information spécifique pour une étude bien ciblée (une partie bien déterminée)					
10. Utilise les divers outils technologiques dans la collecte des informations					
11. Les informations recherchées par l'entreprise concernant son environnement sont considérées comme des informations à court terme.					
12. Les informations recherchées par l'entreprise concernant son environnement sont considérées comme des informations à moyen terme.					
13. Les informations recherchées par l'entreprise concernant son					

environnement sont considérées comme des informations à long terme.					
14. veille à diffuser l'information recueillie sur les différents départements et divisions.					
15. fournit des systèmes techniques spéciaux pour le partage de l'information (Intranet).					
16. Détient des programmes et des outils pour protéger ses informations contre le vol.					
<b>Il existe des outils et procédures concernant :</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Sans avis</b>		
17. Collecte les informations					
18. L'analyse les informations collectées					
19. Diffusion les informations					

<b>Le système de l'information utilisé par l'entreprise :</b>	<b>D'un très fort degré</b>	<b>D'un fort degré</b>	<b>Un faible moyen</b>	<b>Un faible degré</b>	<b>D'un très faible degré</b>
20. pour vous fournir les informations nécessaires pour prendre une décision appropriée au moment approprié.					
21. L'entreprise compte sur la modernisation et le développement continue de matériel et de logiciels pour les systèmes d'information.					
22. système d'information aide l'entreprise sur les prévisions et les attentes.					
23. les systèmes d'information aident l'entreprise à développer ses plans et stratégies.					
24. L'utilisation du système d'information a permis de donner une meilleure forme et d'augmenter le niveau d'exactitude de l'information.					
25. Le système d'information de l'entreprise lui permet d'avoir une distinction en comparaison avec ses concurrents.					
26. Le système d'information de l'entreprise lui permet de développer les travaux et les opérations administratifs.					
27. Le système d'information de					

l'entreprise lui permet de construire une structure technologique.					
28. Le système d'information de l'entreprise lui permet d'améliorer la qualité des produits.					
29. Le système d'information de l'entreprise lui permet de réduire les coûts de produit.					

<b>Les sources utilisées par l'entreprise pour la collecte d'informations :</b>	<b>D'un très fort degré</b>	<b>D'un fort degré</b>	<b>Un faible moyen</b>	<b>Un faible degré</b>	<b>D'un très faible degré</b>
30. Les clients					
31. Les fournisseurs					
32. Les distributeurs					
33. Les concurrents					
34. L'étude du marché					
35. L'internet					
36. La presse					
37. Les revues spécialisées					
38. Les organismes publics					
39. L'espionnage					
40. Foires et salons professionnels					
41. Relations professionnelles propres					
42. Organismes et centres de recherche scientifique et des laboratoires de recherche et des universités					
43. La fonction de recherche et de développement, brevets et licences					

**L'AXE DEUX : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE :**

<b>Je pense que :</b>	<b>D'un très fort degré</b>	<b>D'un fort degré</b>	<b>Un faible moyen</b>	<b>Un faible degré</b>	<b>D'un très faible degré</b>
44. La concurrence rencontrée par l'entreprise.					
45. L'entreprise surveille en continu les évolutions de son environnement externe.					
46. L'entreprise surveille en continu les évolutions de son environnement interne.					
47. Les dangers et les menaces rencontrés par l'entreprise.					
48. Les opportunités existantes dans l'environnement de					

l'entreprise.					
<b>49.</b> Le degré de changement dans les différentes dimensions de l'environnement de l'entreprise.					
<b>50.</b> Le degré d'anticiper les événements avant qu'ils se produisent.					

<b>L'entreprise surveille le périmètre extérieur dans les domaines suivants :</b>	D'un très fort degré	D'un fort degré	Un faible moyen	Un faible degré	D'un très faible degré
<b>51.</b> Economique					
<b>52.</b> Technologique					
<b>53.</b> Socio-culturel					
<b>54.</b> Politique					
<b>55.</b> Réglementaire					

### L'AXE TROIS : LA VEILLE STRATEGIQUE :

<b>La veille stratégique dans l'entreprise :</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Sans avis</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>56.</b> L'entreprise dispose une cellule se consacrant à la veille stratégique.					
<b>57.</b> Dans l'entreprise, l'effort de veille est structuré.					
<b>58.</b> Les activités de veille stratégique sont intégrées dans les activités courantes de l'entreprise.					
<b>59.</b> L'entreprise a sensibilisé le personnel aux activités de veille stratégique.					
<b>60.</b> Le personnel de l'entreprise possède une formation dans les activités de veille stratégique.					
<b>61.</b> Le personnel de l'entreprise possède une expérience dans les activités de veille stratégique.					
<b>62.</b> Il existe une évaluation du processus de veille.					
<b>63.</b> Les dirigeants utilisent régulièrement les résultats de la veille stratégique dans leur planification.					
<b>64.</b> Les dirigeants utilisent régulièrement les résultats de la veille stratégique dans leur prise de décisions.					

<b>L'entreprise s'intéresse au cours du processus de collecte d'informations stratégiques :</b>	<b>D'un très fort degré</b>	<b>D'un fort degré</b>	<b>Un faible moyen</b>	<b>Un faible degré</b>	<b>D'un très faible degré</b>
<b>65.</b> Sur tout ce qui concerne le développement scientifique, technologique et technique dans son environnement et l'activité de son secteur.					
<b>66.</b> Sur tout ce qui a une relation avec l'innovation technologique, les brevets, les données scientifiques et technologiques, ...etc.					
<b>67.</b> Détecte tous ce qui a une relation avec son environnement concurrentiel (diagnostiquer la situation actuelle, les politiques et les stratégies des concurrents, les concurrents potentiels et les nouveaux arrivants sur le marché).					
<b>68.</b> Sur tout ce qui influence les relations commerciales avec ses clients cela on gardant l'œil sur l'évolution des leurs besoins, l'évolution de la relation entre le client et l'entreprise ainsi que sa relation avec ses fournisseurs et leurs offres, leurs besoins, l'évolution de la relation entre le client et l'entreprise ainsi que sa relation avec ses fournisseurs et leurs offres.					
<b>69.</b> Aux informations de nature juridique et législative pertinent.					
<b>70.</b> Aux informations relatives au domaine social, démographique et culturelle de la société.					

<b>Selon mes appréciations, l'entreprise :</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Sans avis</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>71.</b> Exerce une comparaison entre ses services et départements en matière de rendement et performance.					
<b>72.</b> Exerce une comparaison sur sa performance globale par rapport aux entreprises concurrente.					
<b>73.</b> Compare son taux de vente avec les entreprises concurrente.					

**L'axe quatre : L'innovation dans l'entreprise :**

<b>Selon mes appréciations :</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Sans avis</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
74. La culture d'entreprise est compatible avec le processus d'innovation technologique.					
75. La culture d'entreprise est compatible avec le processus administratif de l'innovation (le développement des techniques de gestion, de réglementation et les pratiques administrative).					
76. L'entreprise développe des pratiques de marketing.					
77. La structure organisationnelle de l'entreprise comprend service / une direction de la recherche et du développement.					
78. L'entreprise fournit un environnement de travail stimulant pour le travail créatif.					
79. Les buts de la créativité sont connus par tous les membres de l'entreprise.					
80. Participation des membres de l'entreprise dans la création de nouvelles idées pour améliorer le produit et les méthodes de production.					
81. La technologie utilisée dans la production a été renforcée.					
82. La technologie utilisée dans la production a été changée.					
83. L'entreprise a lancé un nouveau produit sur le marché.					
84. L'entreprise on travaille à améliorer la qualité de ses produits.					
85. L'entreprise à une tendance pour adopter de nouvelles idées et méthodes de travail.					
86. L'entreprise travaille de façon continue à rénover les méthodes et techniques de production.					
87. L'entreprise cherche à diversifier les sources de la matière première et trouver de nouveau fournisseurs.					
88. l'entreprise forme son personnel sur les nouvelles techniques de production et de gestion.					

**L'AXE CINQ :**

Selon vous, l'adoption de la démarche de la veille stratégique a permis l'entreprise à :	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans avis	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
89. L'amélioration de la performance globale					
90. L'accroissement de la part de marché					
91. Accroissement du chiffre d'affaire					
92. Amélioration des pratiques administratives					
93. Lancement d'un nouveau produit inexistant sur le marché					
94. Amélioration de la qualité du produit					
95. L'adoption de nouvelles méthodes et techniques de production					
96. Création de projets de recherche et développement					
97. Élargir la gamme de produit					
98. Création de nouvelles unités de production					
99. Faire face aux enjeux de la concurrence					
100. Développement de nouveaux canaux et techniques de vente et de distribution					
101. Développement du réseau d'approvisionnement et de distribution					
102. Amélioration des pratiques commerciales					

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم في خلق وتعزيز العمليات الإبداعية في المؤسسة، ومدى مساهمتها في ذلك، لما لها من تأثير إيجابي على المؤسسة الباحثة عن التميز والإبداع وتدعيم الموقف التنافسي، الأمر الذي يحتم عليها تبني هذه الآلية كأداة تسيير حديثة، واستغلال المعلومات الاستراتيجية للتكيف مع الوضع الجديد، بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها، وعلى النمو وتعزيز مركزها السوقي، حيث كانت إشكالية الأطروحة: إلى أي مدى يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساهم في تنمية وتطوير عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وقد خلص هذا البحث إلى جملة من النتائج تم التوصل إليها، عن طريق دراسة ميدانية لـ 33 مؤسسة اقتصادية جزائرية، ذات طبيعة صناعية مختلفة النشاط والحجم والملكية، من خلال استبيان تم توزيعه على إطارات هذه المؤسسات وقد تم استرجاع منها 165، بأن آلية اليقظة الاستراتيجية غير منتشرة بصفة كبيرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عدا الشركات التي مسها قرار تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف الحكومة، أو بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي أنشأت مصلحة أو خلية خاصة، إضافة إلى ذلك كان لهذه الآلية تأثير إيجابي على عملية الإبداع بمؤسسات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، البيئة، المعلومات الاستراتيجية، الإبداع، اليقظة الاستراتيجية.

## Résumé :

Face à un environnement de plus en plus complexe et turbulent, l'entreprise doit – aujourd'hui – adopter de nouvelles pratiques managériales lui permettant d'exploiter les informations stratégiques et d'accroître sa flexibilité et sa réactivité. Dans ce contexte, cette thèse a essayé de répondre à la problématique suivante : Quel effet, les pratiques de veille stratégique peuvent-ils avoir sur l'innovation au sein des entreprises. Pour répondre à cette problématique, 165 questionnaires ont été distribués au près des cadres de 33 entreprises. Suite à des statistiques descriptives et à des régressions linéaires ; les résultats ont démontrés que les pratiques de veille stratégiques ne sont pas très répandues au niveau des entreprises algériennes (présentes principalement dans les sociétés publiques concernées par la décision du gouvernement d'appliquer un système de veille stratégique et dans quelques entreprises privées). Influencées par les spécificités de l'environnement et la qualité de l'information, ces pratiques de veille stratégique ont un impact positif sur l'innovation au sein des entreprises étudiées.

**Mots clés :** Entreprise, Environnement, Informations Stratégiques, Innovation, veille stratégique.

## Abstract:

The purpose of this thesis is to explore the impact of the Competitive Intelligence practices on firm's innovation. In this aim, a survey has covered a sample of 165 Managers who work in 33 firms. To answer our research hypotheses, descriptive statistics and linear regressions have been performed. According to the results, just few firms have adopted Competitive Intelligence practices. Influenced by information quality and different environmental factors, these practices (Competitive Intelligence practices) have a positive impact on the innovation in the studied firms.

**Key words :** Firm, Environnement, Strategic Informations, Innovation, Competitive Intelligence.