

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

محاضرة في مقاييس:

البيظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي  
*La veille stratégique et l'intelligence économique*

موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: اتمال

من المحاضرات: الدكتور طاحري جمال الدين

## مقدمة:

لطالما كان للمعلومة أهمية كبيرة جدا منذ ظهور المجتمعات البشرية البسيطة جدا الى غاية يومنا الحالي، فدائما ما كانت تعتبر موردا استراتيجيا لتحقيق السبق والتفوق. فكانت عاملا حاسما في نجاح عمليات الصيد وجمعت المعلومات حول أنماط عيش الطرائد واوقات تكاثرها وهجرتها، كما كانت عاملا جوهريا في ازدهار المجتمعات المعتمدة على الزراعة وجمعت المعلومات حول فترات التساقط وشدتها وغزارتها، كما كانت مفتاح النصر في الغزوات والحروب وجمعت المعلومات حول عدد جنود العدو وعدتهم وعتادهم وسخرت جميع الوسائل لرصد خططهم وتحركاتهم. وهو المجال الذي شهد ظهور البذور الأولى للفكر الاستراتيجي الذي امتد فيما بعد ليشمل مجال ادارة الاعمال ويزدهر فيه، من خلال اعمال الاستراتيجي العسكري الصيني *Sun Tzu*، الذي لازالت المبادئ والأفكار التي تطرق اليها من خلال كتابه الشهير جدا "فن الحرب" الذي اعتبر التخطيط الجيد القائم على المعلومات الموثوقة والمعرفة الكاملة بالإمكانيات الذاتية إضافة الى إمكانيات العدو شرطا لا غنى عنه لتحقيق النصر، تشكل اسسا راسخة للعديد من المجالات وخاصة ادارة الاعمال بالرغم من مرور أكثر من 2000 سنة على تأليفه ليستمر لفكر الاستراتيجي في التطور ضمن هذا المجال مع اعمال كل من *Carl Von Clausewitz* من خلال مؤلفه " عن الحرب" الذي اعتبر من خلاله الحرب امتداد للسياسية و مجرد أداة لتحقيق الأهداف السياسية، كما اعتبرها انها ساحة صراع مفتوحة تضم العديد من الفاعلين الذي يسعى كل واحد منهم الى تحقيق أهداف معينة دون الكشف عنها، ويرتبط مدى نجاح كل طرف بقدرته على تحقيق التفوق على الأطراف الأخرى أو إقصائها من خلال التعرف الدقيق على نقاط قوتها واستهدافها. وكذلك *Niccolò Machiavelli* الذي دعا الى الواقعية السياسية والاعتماد على الحيلة والتأثير على مراكز صنع القرار لتحقيق النصر.

وبعد ازمة الكساد الكبير 1929 وانتهاء الحرب العالمية سنة 1945، والانتقال من الأسواق الاحتكارية الى الأسواق التنافسية المفتوحة والعولمة واعتبار منظمات الاعمال كنظام مفتوح يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية بدل اعتبارها كنظام مغلق ناتج عن تفاعل مجموعة من العناصر الداخلية فقط، أصبحت المنظمات تواجه بيئة اعمال جديدة تشبه في تركيبها ساحة المعركة خاصة من ناحية التعقيد وتعدد الأطراف وازدياد حالة عدم اليقين. وفي هذا السياق، تم نقل وتكييف الأفكار والمفاهيم الاستراتيجية العسكرية إلى عالم الأعمال، فأصبح يُنظر الى المنظمة كـ "فاعل استراتيجي" يسعى إلى تحقيق التفوق والبقاء في ظل بيئة تسودها حالة عدم اليقين وتتميز بالتعقيد وتعدد الأطراف، تماما كما تسعى الجيوش إلى النصر.

وقد تجسد هذا التحول بشكل واضح في أعمال *Peter Drucker* الذي يُعتبر مؤسس الإدارة الحديثة، حيث كان اول من اعتبر بيئة المنظمة كـ "ساحة صراع" فقد رأى أن المنظمات مثل الجيوش، تعمل في بيئة مليئة بالمنافسة وعدم اليقين، ولذلك يجب عليها تحديد أهدافها، تحليل خصومها، وإدارة مواردها بكفاءة لتحقيق التفوق. مؤكداً أن كل وحدة داخل المنظمة يجب أن تعمل بفعالية لدعم الهدف الاستراتيجي العام، مع الاستفادة من المعلومات كأداة أساسية في اتخاذ القرار. واضعا بذلك الأسس الأولى للإدارة الاستراتيجية.

وأخذ هذا الفكر بعدا أعمق مع اعمال *Michael E. Porter*، حيث شدد على ضرورة صياغة استراتيجية قائمة على المعلومات من خلال التحليل الدقيق لمختلف العوامل المؤثر على موقع المنظمة وقدرتها على التنافس، من خلال مجموعة من الأدوات العملية ك نموذج القوى الخمس، وسلسلة القيمة ما أتاح للمؤسسات فهم البيئة التنافسية بصورة اشملى، وفسح المجال لظهور كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأداة مهمة لفهم بيئة الاعمال المعقدة وتحليلها لرسم استراتيجيات واضحة تمكنها من بلوغ أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبتين بالإضافة الى التأثير الفعال في مختلف هذه العوامل.

وهكذا، لم يعد الصراع بين المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبح قائماً على القدرة على جمع المعلومات، تحليلها، حمايتها، والتأثير بها، وهو ما يعكس انتقالاً حقيقياً للفكر الاستراتيجي من منطق عسكري قائم على المواجهة المباشرة إلى منطق اقتصادي يعتمد على التوقع، التأثير غير المباشر، وإدارة المعرفة. وبذلك، يمكن القول إن إدارة الأعمال الحديثة، وخاصة في بعدها الاستراتيجي، ما هي إلا امتداد متطور للفكر العسكري، تم تكيفه ليتلاءم مع بيئة تنافسية معقدة يكون فيها التفوق لمن يملك المعلومة ويديرها بفعالية.

## ا. المعلومة كمورد استراتيجي في محاولة فهم بيئة المنظمة

نظراً للعديد من العوامل والأسباب التي تمتد جذورها في الغالب إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، أخذت بيئة الأعمال شكلاً معقداً وفقاً لعدة مستويات، أصبح نجاح واستمرارها مرهوناً بقدرتها على فهم واستيعاب هذا التعقيد والتفاعل الجيد معه. وهو جوهر ما سنحاول توضيحه من خلال مايلي:

### 1. بيئة المنظمة *Environnement de l'entreprise*

بيئة المنظمة هي مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، بما في ذلك الموارد، الهياكل، العمليات الداخلية، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى القوى الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والسياسية المحيطة بها.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم هذه العوامل من ناحية مدى قدرة المنظمة على التحكم فيها. أو من ناحية مدى تأثيرها على قدرتها على تحقيق أهدافها إلى الأقسام التالية:

#### 1.1 البيئة الداخلية *Environnement interne*

تشير البيئة الداخلية إلى جميع المتغيرات والعوامل التي تقع داخل نطاق المنظمة، ويمكنها التحكم فيها والسيطرة عليها إلى حد كبير جداً. ويكون لها تأثير على ثقافتها، فلسفتها، سياساتها، مواردها البشرية إضافة إلى رسالتها وغايتها، وهي عبارة عن مفهوم واسع يشمل جميع الموارد التنظيمية، المادية، المعنوية والبشرية التي تحوزها المنظمة، بما في ذلك المسيرين والقادة، الموظفين والعمال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، استراتيجيات التسيير وغيرها.<sup>2</sup>

ويعتبر تحليل هذه العناصر عملية في غاية الأهمية للتعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف والعمل على تقويتها، لصياغة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق ميزة تنافسية قوية واستدامتها.<sup>3</sup>

وتعتبر سلسلة القيمة *Chaine de valeur* التي تشير إلى مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بهدف تصميم، إنتاج، تسويق، تسليم ودعم منتجات المنظمة، لخلق قيمة لعملائها، من أهم الأدوات المستخدمة

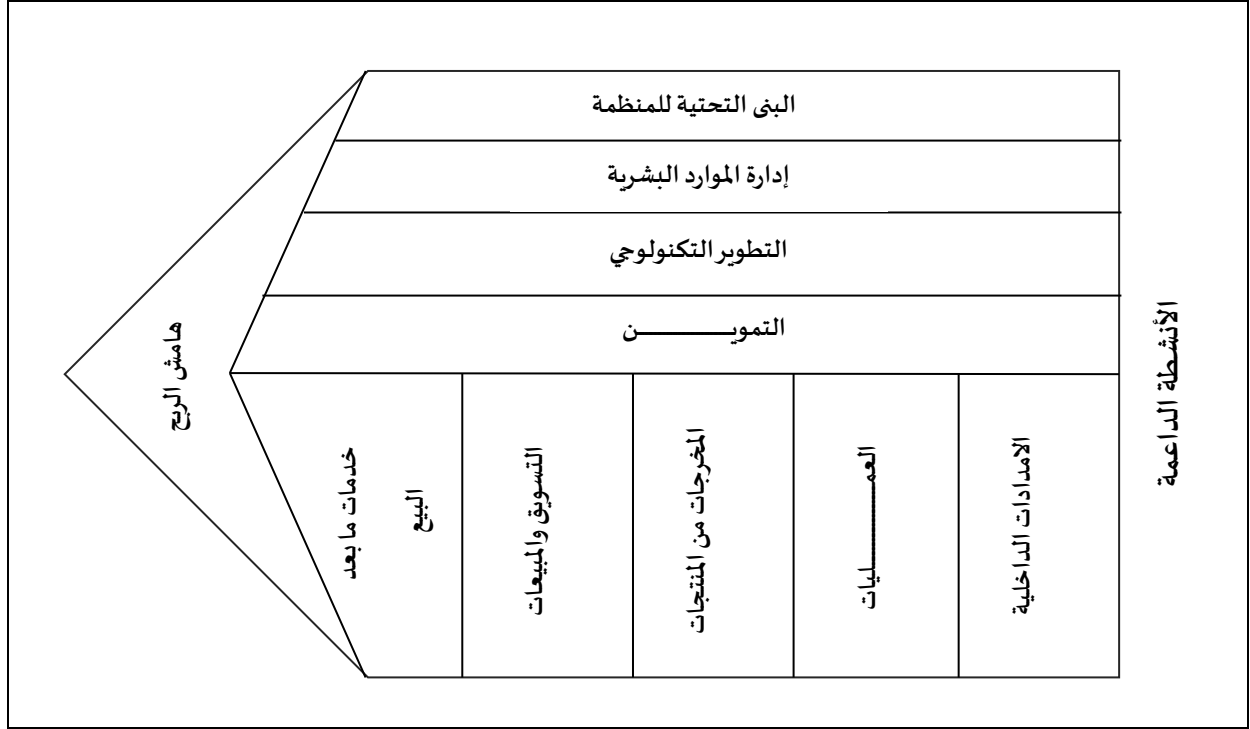
<sup>1</sup> Daft, Richard L. Murphy, Jonathan. Willmott, Hugh. (2010). **Organization Theory & Design: An International Perspective**. Cengage Learning. USA. Fourth edition. P53.

<sup>2</sup> Aldhura, Mohamed Saleem Khalif. Assuli, Abdalla Husain. (2017). **Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty point of View**. International Journal of Business and Social Science. Vol 08. No 01. PP 45-57. P 46.

<sup>3</sup> Sakinah, Monik Umi. Wibowo, Satya Aditya. (2021). **Internal and External Environment Analysis on the Performance of Provincial Office of Indonesia Food and Drug Authority in Manado**. Journal of International Conference Proceedings. Vol 04. No 02. PP 181- 189. P 183.

لتحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، من خلال تحليل مختلف أنشطتها الداخلية، والتي حددها *Porter* في تسعة أنشطة كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): سلسلة القيمة لـ *Porter*



#### المصدر: 1

يوضح الشكل أعلاه سلسلة القيمة لـ *Porter*، حيث تتكون من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة المتكاملة والمتراصة فيما بينها والتي تؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية، بحيث يؤدي أي نقص أو قصور في وظيفة معينة إلى نقص في الوظائف الأخرى والعكس صحيح، ويمكن توضيح هذه الأنشطة من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (01) أنشطة سلسلة القيمة لـ *Porter*

التوضيح	العملية	
الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين، ونشر المدخلات الضرورية للمنتج، مثل مناولة الموارد والتخزين ومراقبة المخزون، والمرجعيات إلى الموردين.	الامدادات الداخلية	الأنشطة الأساسية: تتعلق بجميع الأنشطة المتعلقة بالتجسيد المادي للمنتج وبيعه وتحويله إلى المشتري بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع.
وهي جميع الأنشطة المرتبطة بتحويل المخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل التشغيل الأمثل للألات، التجميع والتعبئة، الإصلاح والصيانة، وجميع عمليات التسهيل المرافقة	العمليات	
الأنشطة المرتبطة بالتجميع، التخزين وتوزيع المنتجات النهائية للمشتريين، مثل تجزير المنتجات التامة وجدولة وتنفيذ الطلبات	المخرجات من المنتجات	
تتعلق بالأنشطة المرتبطة بتوفير الوسائل والطرق الضرورية التي تمكن المستهلك من الوصول إلى منتجات المنظمة وشرائها،	التسويق والمبيعات	

<sup>1</sup> Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York. USA. P 37.

وحثهم وتحفيزهم على اتخاذ قرار الشراء، كالإعلان، الترويج، قوى البيع، نظام الحصص، سياسة التسعير واختيار قنوات التوزيع المناسبة.		
الأنشطة المرتبطة بتوفير الخدمات الضرورية لتحسين أو المحافظة على قيمة المنتج، مثل التثبيت والإصلاح، التدريب على استخدام المنتج، توريد القطع وتعديل المنتج.	الخدمات	
وهي الأنشطة المسؤولة عن توفير جميع المدخلات الضرورية لسير الأنشطة الأساسية، كشراء المواد الأولية ومختلف اللوازم والأدوات الأخرى.	التمويل	الأنشطة المساعدة: هي الأنشطة المسؤولة عن دعم وضمان السير الحسن للأنشطة الأساسية
وتشمل جميع الأنشطة التي تهدف الى تحسين كل من المنتج والعملية على حد سواء.	التطوير التكنولوجي	
تتكون من جميع الأنشطة الهادفة الى توفير الموارد البشرية الضرورية لسير أنشطة المنظمة وتطويرهم والمحافظة عليهم.	ادارة الموارد البشرية	
تشمل جميع الأنشطة المسؤولة عن تطبيق مختلف الأنظمة التي من شأنها ضبط ومراقبة عمليات المنظمة، كالإدارة والتخطيط، التمويل، المحاسبة، ادارة الجودة.	البنية التحتية للمنظمة	

#### المصدر: 1

ان الطبيعة الديناميكية شديدة التغير لبيئة الاعمال التي تكاد لا تعرف الاستقرار إلا في حالات نادرة جدا، ينتج الكثير من الفرص المختلفة والمتعددة، وهذا ما قد يضع المنظمة في حالة من التردد والتشتت، تجعلها تخسر عامل الزمن في استغلال الفرص لصالح منافسيها، كما قد تفرط في التركيز على عامل الزمن فتسعى الى استغلال أولى الفرص المتاحة دون التمكن من ذلك وهو ما يحملها تكاليف إضافية غير ضرورية، وحتى في حالة تمكنها من استغلال هذه الفرصة، قد لا تحقق عوائد مجدية مقارنة بالتكاليف المنفقة في سبيل ذلك، ومن هنا تبرز أهمية تحليل البيئة الداخلية في تمكين المنظمة من تحديد الفرصة المناسبة القابلة للاستغلال والتي تحقق لها اكبر العوائد باقل التكاليف بدقة، واستغلالها في الوقت المناسب وبالصورة المثالية. ما يسمح لها بتحقيق الاسبقية التنافسية على باقي المنظمات المنافسة في السوق.

### 2.1. البيئة الخارجية *Environnement externe*

تشير البيئة الخارجية الى مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق وسيطرة المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر او غير مباشر على أدائها، ومن منطلق ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فإنها تربطها علاقة منفعة متبادلة مع بيئتها الخارجية، حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المدخلات الضرورية للمنظمة التي تقوم بتحويلها الى مخرجات، من خلال مختلف عملياتها الداخلية لتقوم بضخها مجددا في البيئة الخارجية في شكل منتجات وخدمات معينة،

ومهما كان نوع القدرات والموارد التي تحوزها المنظمة، فانه لا يمكنها تحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على احداث ومتغيرات البيئة الخارجية، لذلك فهي تعتبر مصدرا للقيود والعوائق التي من الممكن

<sup>1</sup> Koc, T .Bozdog, E .(2017). *Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain* . European journal of Operational Research. Vol 257. No 02. PP 559- 567. P 564-565

ان تمنع المنظمة من اكتساب مزايا تنافسية وتحقيق مستويات أرباح عالية من جهة، كما يمكن ان تكون مصدرا للفرص التي تعزز من قدرتها على بلوغ ذلك من جهة اخرى.<sup>1</sup>

وتتميز البيئة الخارجية بالتطور السريع والتغير المستمر، وبترايط وتعقد متغيراتها، وهذا ما يجعل من مسألة بقاء المنظمة ونجاحها يرتبط أساسا بمدى قدرتها على التفاعل الجيد مع هذه الظروف والمتغيرات والاستجابة السريعة لها وهذا ما يستوجب رصدها ومتابعتها باستمرار، من خلال تحليلها وقياس تأثيرها على المنظمة بصورة خاصة وعلى الصناعة ككل بصورة عامة.<sup>2</sup>

وعند التطرق الى مختلف القوى الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة والتي تعمل على تحديد الفرص والتهديدات، ومختلف القيود التي قد تواجهها وتؤثر على أدائها في كلا الاتجاهين، يمكن التفريق بين مجموعتين مترابطتين ومتميزتين من ناحية شدة التأثير وهما:

- **أولاً:** هي مجموع المتغيرات التي لا تؤثر على المنظمة فقط، بل على جميع المنظمات النشطة ضمن الاقتصاد الواحد، وتقع خارج نطاق المنظمة ولا يمكنها التحكم او التأثير فيها بسهولة، كما انها لا ترتبط ارتباطا مباشراً بها، كالمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، وهي ما تعرف بـ **البيئة الكلية** او **Macro-Environment**<sup>3</sup>

### الجدول رقم (02): عناصر البيئة الكلية

العنصر	التوضيح
العوامل السياسية (Political Factors)	- تحدد مدى قدرة الدولة على التأثير في صناعة معينة او في الاقتصاد ككل. - تشمل السياسات الضريبية، السياسة الجبائية، التعريف الجمركية وغيرها، - تؤثر بصورة كبيرة على بيئة الاعمال خاصة في حالة ارتفاع معدلاتها وعدم استقرارها.
العوامل الاقتصادية (Economic Factors)	- تشير الى جملة العوامل المؤثرة على أداء الاقتصاد ككل. - ذات تأثير بصورة مباشرة على أداء المنظمة ومن الممكن ان يمتد لفترة طويلة من الزمن. - تشمل معدلات التضخم، اسعار الفائدة، أسعار صرف العملات الأجنبية ومعدلات النمو وغيرها.
العوامل الاجتماعية (Social Factors)	- العوامل الاجتماعية بعين الاعتبار لجميع الاحداث التي تؤثر على البنية الاجتماعية للأسواق. - تشمل العوامل الثقافية، الأعراف والمعتقدات، توجهات الافراد، المستوى التعليمي، التركيبة السكانية وغيرها من العوامل التي تحدد المميزات الاجتماعية للأسواق.

<sup>1</sup> Njorge J, K. Ongeti W, J. Kinuu D. Kasomi F, M. (2016). *Does External Environment Influence Organizational Performance? The case of Kenya State Corporation*. Management and Organizational Studies. Vol 03. No 03. PP 41-51. P 41

<sup>2</sup> Kuznetsova, Nina Vladimirovna. Et Al. (2017). *External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organization in the Regional Market of Medical Services*. European Research Studies Journal. Vol 20. No 04A. PP 308-322. P 311

<sup>3</sup> Jane, Njuguna-Kinyua. Justus, Munyoki. Kiabera, Francis. (2014). *Influence of External Organizational Environment on Performance of Community-Based HIV and AIDS Organizations in Nairobi county, KENYA*. European Scientific Journal. Vol 10. No 28. PP 405-426. P 406.

<p>- تتعلق هذه العوامل بالابتكارات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمليات السوق والصناعة، وتشير الى ما يعرف بـ الأتمتة <i>Automation</i> إضافة الى البحث والتطوير ومقدار الوعي التكنولوجي السائد في السوق.</p>	<p>العوامل التكنولوجية (Technological Factors)</p>
<p>- تشمل جميع الجوانب القانونية، كقوانين التوظيف، الضرائب والحصص، قوانين الاستيراد والتصدير وغيرها من القوانين التي تنظم السوق او الصناعة، - يمكن لهذه العوامل ان تحد من قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، كما قد توفر بعض الامتيازات التي يمكن للمنظمة استغلالها.</p>	<p>العوامل القانونية (Legal Factors)</p>
<p>- تشير الى جميع العوامل المتعلقة بالبيئة الطبيعية للمنظمة، ولا تقتصر فقط على عوامل الطقس والمناخ، بل تشمل أيضا الموقع الجغرافي، التغيرات العالمية في المناخ، المياه والموارد الطبيعية والجوفية.</p>	<p>عوامل البيئة والمحيط (Environmental Factors)</p>

#### المصدر: 1

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لعناصر تحليل *PESTLE* الذي يشمل مجموعة من العناصر المكونة للبيئة الكلية للمنظمة، حيث يساعد هذا التحليل على تكوين صورة واضحة على مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمة وادائها، حيث من الضروري اخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية المنظمة، او تبينها لاي سياسة او اتخاذها لاي قرار.

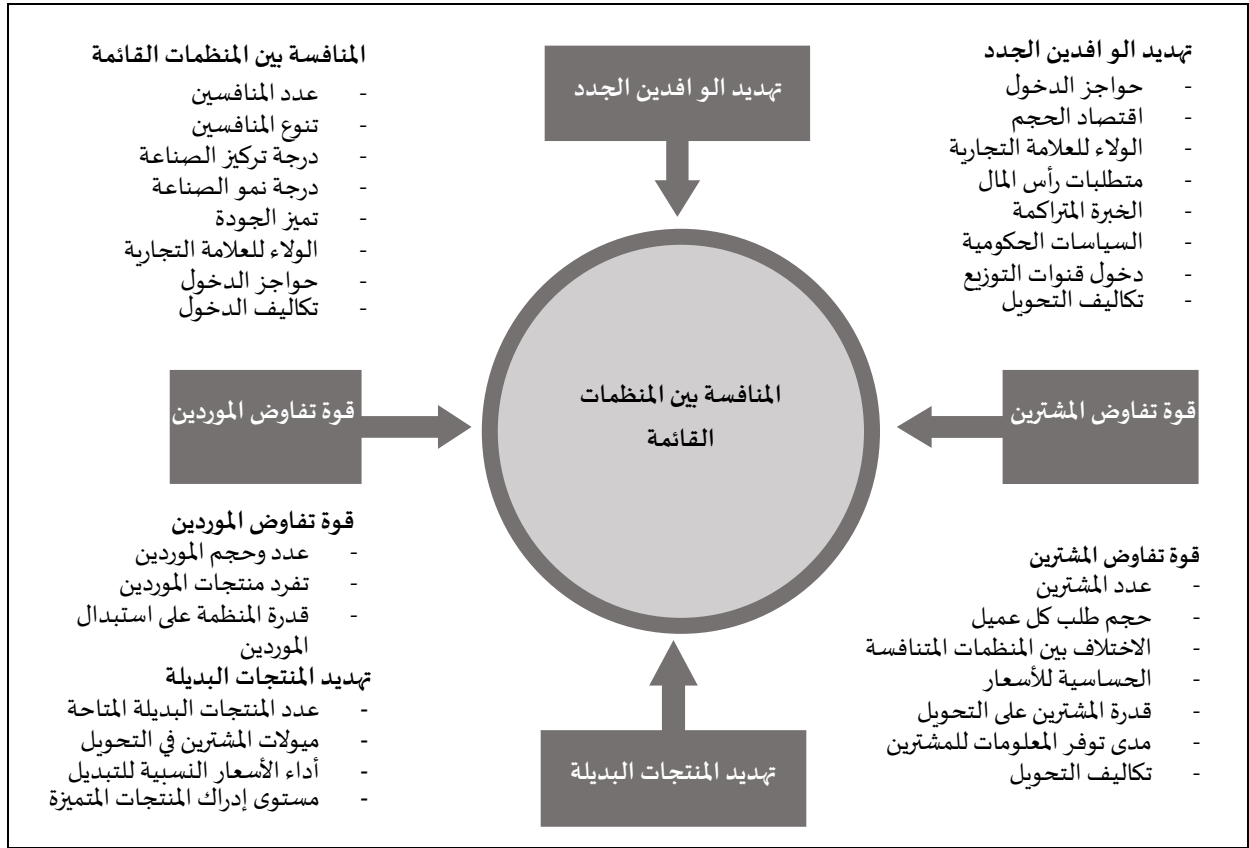
- **ثانيا:** وهي مجموعة المتغيرات التي تؤثر على جميع المنظمات النشطة ضمن الصناعة الواحدة (الاقطاع الاقتصادي)، وترتبط ارتباطا وثيقا بالمنظمة، ولا يمكنها التحكم فيها الا انه يمكنها التأثير فيها بصورة، وتُعرف بـ *البيئة الجزئية Micro-Environnent* او *ظروف الصناعة*.<sup>2</sup>

تضم مجموع القوى التي تؤثر على الصناعة ككل وتحدد شدة المنافسة فيها، وفي سنة 1985 قام *Michael Porter* من خلال كتاب له بعنوان الاستراتيجية التنافسية *Competitive Strategy* بالتطرق الى مختلف القوى المؤثرة على الموقع التنافسي للمنظمة ضمن الصناعة التي تنشط فيها، واعتبر ان شدة المنافسة التي تواجه المنظمة لا تتأثر بمنافسيها المباشرين فقط، وانما بمجموعة من القوى حددها *Porter* في خمسة قوى أساسية وفقا للنموذج التالي:

<sup>1</sup> Rastogi, Nitank. Trivedi, Manoj Kumar. (2016). *PESTLE Technique- A tool to Identify External Risks in Construction Projects*. International Research Journal of Engineering Technology. Vol 03. No P 01. PP 384-388. P 385.

<sup>2</sup> Jane, Njuguna-Kinyua. Justus, Munyoki. Kiabera, Francis. (2014). *Op Cite*. P 406

## الشكل رقم (02): القوى الخمس لـ Porter



المصدر: 1

يعتبر نموذج القوى التنافسية الخمس أو نموذج هيكل الصناعة، من أهم النماذج وأكثرها ملائمة لتحليل البيئة التنافسية للصناعة، حيث ينطلق من فكرة أن هذه البيئة هي محصلة لمجموعة من القوى تؤدي إلى خلق كل من الفرص والتهديدات، وأن جميع المتغيرات البيئية إنما هي ناتجة عن تحركات هذه القوى والتفاعل فيما بينها داخل حدود الصناعة أو مع قوى أخرى خارجها.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح مكونات النموذج من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (03): عناصر نموذج القوى الخمس لـ Porter

القوى	التوضيح
تهديد الوافدين الجدد	- يُنظر إلى أي منظمة تحاول الاستحواذ على حصة سوقية في صناعة ما وبناء مركز تنافسي فيها على أنها وافد جديد بغض النظر عن انشاء كيان جديد من عدمه. - ويرتبط تهديد الوافدين الجدد بالحواجز أو التي تحول دون دخولهم الصناعة، بالإضافة إلى حدة ردة فعل المنافسين القائمين مسبقاً فيها. - تعتمد المنظمات القائمة على ستة مصادر أساسية لإنشاء حواجز الدخول وتعزيزها وهي:

<sup>1</sup> Porter, Michael E. (1985). *Op Cite*. P 08.

<sup>2</sup> Paul H, K, Ho. (2016). *Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, and Performance in Hong Kong's Construction Industry*. Journal of Management in Engineering. Vol 32. No 02. PP 1-14. P 02

<p>• <b>اقتصاد الحجم:</b> يشير الى انخفاض التكلفة الوحديّة للمنتجات والخدمات نتيجة لزيادة حجم الإنتاج الكلي لفترة معينة.</p> <p>• <b>تميز المنتجات/ الخدمات:</b> وما ينتج من تكوين علامة تجارية قوية، وكسب ولاء العملاء، تجبر الوافدين الجدد على الانفاق بشكل كبير جدا للتغلب على ولاء العملاء لمنتجات من وخدمات المنظمات القائمة.</p> <p>• <b>تكاليف التحويل:</b> هي التكاليف التي يتحملها الوافد الجديد لتحويل المشترين من الطلب على منتجات وخدمات المنظمات القائمة الى الطلب على منتجاته وخدماته</p> <p>• <b>الوصول الى قنوات التوزيع:</b> الصعوبات التي يواجهها الوافد الجديد في الوصول الى قنوات التوزيع والتي في الغالب ما تكون قد تم شغلها كليا من طرف المنظمات القائمة.</p> <p>• <b>السياسات الحكومية:</b> تشير الى بعض القوانين والسياسات التي تمنع الوافد الجديد من دخول الصناعة كالترخيص، القوانين المتعلقة بالبيئة وغيرها.</p>	
<p>- يشير الى الصراع على احتلال مركز تنافسي قوي، باستخدام أساليب وطرق مختلفة.</p> <p>- تتحدد بعدة عوامل أهمها: عدد المنظمات ومدى تكافؤها، معدل نمو الصناعة، ارتفاع التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين، غياب التميز بين المنتجات والخدمات، تنوع الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين، حواجز الخروج وتكاليف التحويل.</p>	<p><b>التنافس بين المنظمات القائمة</b></p>
<p>- المنتجات البديلة هي المنتجات التي يمكن ان تحل محل منتجات الصناعة المعنية في اشباع حاجات ورغبات الزبائن.</p> <p>- تحد المنتجات البديلة من ربحية منظمات الصناعة المعنية.</p> <p>- تقلل المنتجات البديلة من قدرة منظمات الصناعة المعنية على النمو والتطور في فترات الازدهار.</p> <p>- يكون تهديد المنتجات البديلة أكثر حدة كلما كانت اسعراها كثر جاذبية مقارنة بأسعار منظمات الصناعة المعنية.</p>	<p><b>تهديد المنتجات البديلة</b></p>
<p>تكون القوة التفاوضية لمجموعة من المشترين أكثر قوة إذا كانت:</p> <p>- قيمة مشترياتها تمثل نسبة كبيرة من مبيعات المنظمة.</p> <p>- تتميز بحساسية عالية لتغيرات الأسعار.</p> <p>- تملك المعلومات الكاملة.</p> <p>- تتحمل تكاليف تبديل منخفضة في حالة ما إذا قررت ذلك.</p>	<p><b>القوة التفاوضية للمشترين</b></p>
<p>تزداد القوة التفاوضية للموردين إذا توفرت مجموعة من الشروط والمتمثلة في:</p> <p>- عدد الموردين ودرجة تركيزهم.</p> <p>- عدم وجود منتجات بديلة لمنتجات الموردين.</p> <p>- لا تمثل منظمات الصناعة عميل مهم بالنسبة للموردين، تمثل منتجات الموردين مدخلا رئيسيا وهما بالنسبة للصناعة.</p> <p>- يقدم الموردون منتجات وخدمات متفردة ومتميزة بالإضافة الى تهديد التكامل الامامي.</p>	<p><b>القوة التفاوضية للموردين</b></p>

المصدر: 1

<sup>1</sup> Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Technique for analyzing industries competitors**. Free Press. New York. P 07-29.

يوفر الجدول أعلاه توضيحا لعناصر نموذج القوى الخمس لـ **Porter**، حيث يؤدي تفاعل هذه العناصر فيما بينها الى تحديد مدى ربحية الصناعة وجاذبيتها بالنسبة للوافدين الجدد، ولذلك فهي تشكل في نفس الوقت حواجزا امام دخولهم، في حالة ما إذا تمكنت المنظمات القائمة من استغلالها لصالحها.

ان تحليل بيئة المنظمة يعتبر الخطوة الأولى التي تنطلق منها المنظمة في إطار سعيها الى بلوغ درجة التنافسية المطلوبة، بحيث يساعد على تحديد الموارد والقدرات الواجب الاعتماد عليها والجوانب التي يجب العمل على تحسينها وتطويرها فضلا عن تحديد ورسم الاستراتيجية الضرورية لتحقيق ذلك العامل المميز الذي يمكنها من تقديم قيمة اقتصادية متفردة للعميل ويجعل من منتجاتها او خدماتها تمثل الخيار الأول بالنسبة له من بين جميع الخيارات والبدائل المتاحة في السوق ويمكنها من تحقيق أهدافها المختلفة بكفاءة وفعالية عالية.

## 2. أسباب أهمية المعلومة في عالم الاعمال

تتبع أهمية المعلومة من العديد من المسلمات التي اصبحت تحكم عالم الاعمال عقب الحرب العالمية الثانية، ويتمثل أهمها فيما يلي:

### 1.2. المنظمة عبارة عن نظام مفتوح:

بعد خروج العالم من ازمة الكساد العظيم **1929 La Grande Dépression** التي كانت نتيجة العرض الكبير جدا من المنتجات الذي ميز تلك الفترة امام قلة الطلب عليها. ونهاية الحرب العالمية الثانية **1945** حصل تحول جذري في تصور المنظمة، الذي انتقل من المنطق الإنتاجي البحت القائم على الكفاءة والفعالية الإنتاجية التي تؤخذ بعين الاعتبار عناصر البيئة الداخلية فقط، الى المنطق التسويقي القائم بالإضافة الى الكفاءة والفعالية على الاستجابة المثالية مع حاجات ورغبات المستهلك بصورة أفضل من باقي المنظمات الأخرى. وبهذا أصبحت المنظمة امام حتمية انتقاء المعلومات الضرورية خاصة فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين بما يسمح لها بتقديم منتجات قابلة للامتصاص على مستوى بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وبعبارة اخرى فقد تم خلال هذه المرحلة الانتقال من اعتبار المنظمة على انها نظام مغلق ناتج عن تفاعل عناصر البيئة الداخلية فقط الى نظام مفتوح في تفاعل مستمر مع عناصر بيئته الخارجية، وفي نفس الوقت ظهر مفهوم الاستجابة **Réactivité** التي تعني قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الغالب ما تكون ردة فعل لتغير مفاجئ. ومفهوم المرونة **Flexibilité** الذي تعني قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الحالية او المستقبلية المحتملة الحاصلة في بيئتها الخارجية، واحداث التغييرات الضرورية على استراتيجيتها بما يتلائم وهذه التغيرات. وهما الخاصيتين التي تميزن بهما المؤسسات اليابانية آنذاك، ما جعلها تتميز بقدرة عالية جدا على الابتكار<sup>2</sup>. وبهذا فرضت واقعا جديدا تمثل في:

### 2.2. الابتكار شرط حيوي للمؤسسة:

لم يعد الابتكار خيارا استراتيجيا بالنسبة للمنظمة بل حتمية فرضتها مجموعة من الأسباب أبرزها:

#### 1.2.2. تنوع متطلبات المستهلك:

كان ذلك نتيجة لتحول الاستهلاك من الاستهلاك الكلي المتجانس **Consommation totale** الى الاستهلاك الفردي غير المتجانس **Consommation individuelle hétérogène**.

<sup>1</sup> Cohen, Corine. (2004). **Veille et Intelligence Stratégique. L'Harmattan**. Paris, France. P 20

<sup>2</sup> Jakobiak, Francois. (2004). **L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser**. Éditions d'Organisation. Paris, France. P 18

وبالتالي فان قدرة المنظمة على طرح مجموعة متنوعة من المنتجات تلبي أكبر قدر ممكن من الحاجات والرغبات المتباينة للزبائن شرطا ضروريا للبقاء والاستمرار.

### 2.2.2. التشبع السريع للأسواق:

ويشير الى الحالة التي يصل فيها الطلب على منتج او خدمة معينة الى ذروته، أي الى اقصى حد بحيث لا يكون هناك هامش كبير للزيادة في المبيعات مالم يتم احداث تغييرات في المنتج او السوق.

### 3.2.2. تقلص دورة حياة المنتج:

ويمكن اعتباره كسبب ونتيجة للابتكار، ذلك انه بمجرد ظهور منتج المنظمة لأول مرة في السوق يسعى منافسوها بالحاح لتقليده او التفوق عليه وتوفيره بأسعار اقل، وفي المقابل فان المنظمة تعمل بمجرد اطلاقها لمنتج معين على طرح نسخ مكورة منه او جديدة كلياً لإبطال محاولات المنافسين للتقليد وتحميلهم تكاليف البحث والتطوير دون نجاحهم في ذلك.<sup>1</sup>

### 4.2.2. البيئة الخارجية نظام معقد:

يعرف *Huttin Christine* و *Tarondeau Jean-Claude* عموماً الحالة بانها معقدة عندما لا نستطيع فهمها والتحكم فيها بصفة كلية مهما كانت الوسائل المسخرة او الجهد المبذول لذلك. وعليه فان النظام يكون معقداً عندما يكون مكوناً من عدد كبير من المكونات المتنوعة والمرتبطة فيما بينها بعدد كبير من العلاقات. وبالتالي فان النظام يكون معقداً كلما كانت مكوناته: متعددة، متنوعة، ومرتبطة.<sup>2</sup>

### 5.2.2. البيئة الخارجية غير مستقرة:

بالإضافة الى كونها نظام يتميز بدرجة عالية من التعقيد، كونه يضم العديد من المكونات المتنوعة والمتراصة فيما بينها بالعديد من العلاقات، تتميز البيئة الخارجية أيضاً بعدم استقرار هذه المكونات التي تشهد تغيراً مستمراً بدرجات مختلفة ومتفاوتة وفي اتجاهات متعددة، وهو ما يضع المنظمة امام حتمية مراقبة هذه المتغيرات باستمرار واحداث التغييرات الضرورية على استراتيجيتها بمت يسمح لها التماشي مع هذه التغييرات.

### 6.2.2. وجود مفاجآت استراتيجية في البيئة الخارجية

ظهر هذا المصطلح لأول مرة من طرف *Igor Ansoff* على إثر الازمة البترولية سنة 1973، والتي كانت ناتجة عن قرارات سياسية مُتخذة من طرف الدول العربية المنتجة للنفط ضمن منظمة أوبك، كرد على اعتداء الكيان الصهيوني على كل من مصر وسوريا ونشوب حرب بينها. وتمثلت في تقليص الإنتاج وفرض حظر نفطي على الدول الداعمة للكيان الصهيوني وخاصة الولايات المتحدة الامريكية، وهو ما أدى الى ارتفاع أسعار النفط العالمية لأكثر من أربعة اضعاف، وهو ما جعل الدول الرأسمالية الكبرى تعاني حالة حادة من الركود التضخمي *Stagflation* وما انجر عنها من تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة في هذه الدول بالإضافة الى العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة.

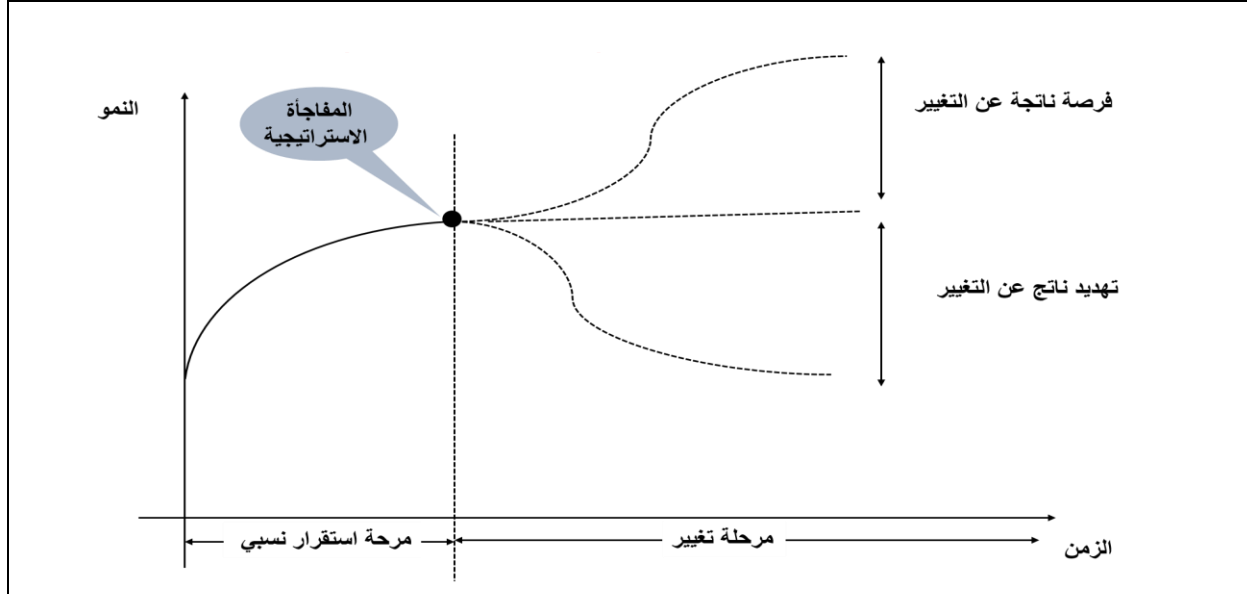
ويُقصد بالمفاجأة الاستراتيجية حدوث تغيير مفاجئ سريع جداً وعنيف، غير متوقع وغير مألوف في البيئة الخارجية للمنظمة، تسبب لهذه الأخيرة حالة انقطاع مؤقت ناتج عن محاولة فهم استيعاب هذا التغيير

<sup>1</sup> *loc. Cit.* P 31

<sup>2</sup> Tarondeau, Jean Claude. Huttine, Christine. (2001). *Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise*. Vuibert .Paris, France. P 42

الجديد، ويضعها امام احتماليين اما الاستمرار والنمو بوتيرة أكبر في حالة نجاح المنظمة في فهم هذا التغيير واستغلال الفرص الناتجة عنه وتجنب تهديداته، او التفقر والزوال في حالة فشلها في ذلك. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): المفاجأة الاستراتيجية



#### المصدر: 1

وعليه من اجل تفادي الاثار السلبية للمفاجأة الاستراتيجية المتمثلة في "التهديدات" واستغلال آثارها الايجابية المتمثلة في "الفرص" على المنظمة تتبنى نظام مراقبة فعال لبيئتها الخارجية يسمح لها برصد جميع المعلومات التي تسمح لها باستباق وقوع هذا الحدث ورسم السيناريوهات الضرورية للتعامل معه بالشكل المناسب وهو ما يتوافق مع مفهوم "الاستباق" ومنظور *Israel Kirzner* الذي يعتبر ان موجودة أصلا في البيئة الخارجية، نتيجة للتباين في معلومات الأطراف المتنافسة، وما على المنظمة الا اكتشافها واقتناصها، هذا وقد لا تكتفي المنظمة فقط بمحاولة استباق المفاجأة الاستراتيجية بل قد تعمل أيضا على احداثها بهدف زعزعة استقرار المنافسين والاستفادة من الفرص الناتجة عن ذلك. وهو ما يتوافق مع مفهوم "الاستحداث" ومنظور *Joseph Schumpeter* الذي يعتبر ان الفرص لا تُكتشف فقط، وانما تُخلق من خلال الاعتماد الابتكار كعامل أساسي في ذلك، من خلال احداث تغييرات جذرية، مفاجئة وعنيفة في البيئة الخارجية وهو ما أطلق عليه اسم "الهدم الخلاق"

<sup>1</sup> Lesca, Nicolas. Caron-Fasan, Marie-Laurence. (2006). *Veille Anticipative : Une Autre Approche de L'intelligence Economique*. Lavoisier. Paris, France. P 44.