

مقياس اليقظة الاستراتيجية- ماستر 2 - علم المكتبات -تكنولوجيا وهندسة المعلومات

التطور التاريخي لليقظة :

اليقظة نشاط انساني قديم والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة الى الاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ، ومعرفة اتجاهات اسواقها، وان كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الامريكية نهاية الخمسينيات، الا أنه لم يظهر في فرنسا الا في نهاية الثمانينيات، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية *scip* سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40 % سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجلات متخصصة¹

ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي²:

الفترة	المرحلة (الطور) الاهتمام	الطريقة	التوجه	التحليل	الارتباط مع القرارات	الافراد
1960 1970	البحث عن المعطيات حول المنافسين	غير رسمية	تكتيكي	قليل او غير موجود	ضعيف	بيع/تسويق
فترة الثمانينات	تحليل المنافسين والصناعة	رسمية	تكتيكي	كمي	متوسط	تسويق/تخطيط
1990 الى يومنا هذا	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية	رسمية	تكتيكي واستراتيجي	كمي ونوعي	مرتفع	تسويق/تخطيط/خالية يقظة

جدول رقم: 01 أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية

يتضح من الجدول أن اليقظة الاستراتيجية خلال الستينيات والسبعينيات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجل البيع والتسويق وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينيات اصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية

¹ *Compétitive Intelligence Magazine ، Compétitive Intelligence Review.*

² *BROUARD François: Pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME. Pp.02-03.6eme congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL. Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran %E7 ais %20Bouard. Pdf, Mars2005*

مخططة، ومع بداية التسعينيات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية والمعلوماتية... الخ. لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (هيئة) خاصة.

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

- .تعتبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير .

كما يعتبر (JAKOBIAK)اليقظة على أنها" : رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

-وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين

- كما أنها" :الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية "

نستنتج من التعاريف السابقة بغض النظر عن التعريف الأول الذي تناول اليقظة بتعريف شامل؛ أن اليقظة اعتبرت كنشاط

أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن :اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة

كما نشير إلى أن استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر.

-**نظام اليقظة *Systeme de veille***: مجموعة العناصر المهيكلية تجمع عدة مؤهلات، تعمل على الاستجابة لحاجات اليقظة. ولتبنى المؤسسة لنظام يقظة استراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين احدهما مركزي والآخر لامركزي وهما على النحو التالي:³

1-1 نظام اليقظة المركزي: يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها الى عدة مستويات في

³ Stéphane Dumas , *Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique*, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42.

المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

1-2 نظام اليقظة اللامركزي: يتشكل هذا الاخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها وتعتمد على عدة قواعد بيانات مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الادارة التي تمثلها ، وكل ادارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة اليها في ظل الاهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات. **المتيقظ veilleur:** هو شخص مادي أو معنوي في بيئة عامة أو خاصة مكلف بالبحث، جمع، ترجمة، تخزين وتوزيع المعلومة المكتوبة أو الشفهية في أكثر من ميدان، يضمن بذلك سيرورة اليقظة الاستراتيجية.

خلية اليقظة cellule de veille : هي مجموعة من الاشخاص مكلفون بالبحث ، تجميع وتحليل المعلومات حول البيئة من أجل مؤسسة ما وبعدها تعمل هذه الخلية على نشر المعلومة لأصحابها المعنيين بها ومن اجل ان تكون فعالة يجب ان تكون قريبة بالقدر الكافي من المديرية العامة و أن تركز نشاطها وعملها على المحاور الاستراتيجية للمنظمة.

اليقظة الاستراتيجية: la veille stratégique

السيرورة المعلوماتية أو السياق المعلوماتي الاداري الذي من خلاله المؤسسة تسعى الى الاصغاء الاستشراقي لإشارات الانذار المبكرة (الاشارات الجزئية وغير مؤكدة) لمحيطها الخارجي بهدف اكتشاف أو ابداع فرص و التقليل من الاخطار والشكوك

وهي تعبير شامل وعام يجمع عدة انواع من اليقظة على غرار اليقظة التكنولوجية والمعلوماتية والتنافسية... الخ

هي إحدى الطرق المسيرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس ويقصد بها السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الاصغاء المسبق والاداري الى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الاخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها . تتضمن هذه العملية جمع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية⁴.

⁴ REIX Robert, *Systèmes d'information et Management des Organisations*. Vuibert 3eme éd :paris, 2000.p56

اليقظة الاستراتيجية أيضا تشير الى السياق المعلوماتي الذي يتكون ويشمل جمع المعلومات ذات الصلة الاستباقية والتنبؤية ،عادة ما تكون جزئية لإحداث ما ومؤهلة للإشارة الى مستوى ضعيف في الادراك نقول أن هذه المعلومات متميزة بسبب استعمالها في أهداف ومعاملات استباقية فهذه الخطوة يتم اتخاذها من طرف المكتبات بغية ضمان مراقبة فعالة للبيئة ، واكتشاف جميع المعلومات المحتملة التي بإمكانها أن تؤثر على وضعية المكتبة ومكانتها أمام روادها ونظيراتها الاخرى ، هذه المعلومات المجمعة والمعالجة تمثل قاعدة معلوماتية تساعد المكتبة على اتخاذ القرارات .

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية : هي الطريقة لمعرفة التغيرات البيئية الجارية لمكتبة ما عن طريق استغلال المعلومات الاستراتيجية المتوفرة في محيط المكتبة. وتتضمن تلك المعلومات وضعها الحالي، نظيراتها من المكتبات ذات العلاقة في عالم المنظمات الخدماتية

التعريف الاجرائي لليقظة الاستراتيجية : ان اليقظة الاستراتيجية ماهي إلا نظام معلوماتي للمكتبة موجه أصلا نحو البحث في المحيط الخارجي والداخلي ، من أجل هدف الابداع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

هناك اربع مهام لليقظة الاستراتيجية :

- 1) مراقبة المحيط الاستراتيجي .
- 2) اكتشاف في وقت مبكر المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي يمكن ان تحدث (الاشارات الضعيفة)
- 3) معالجة وغرلة المعلومات التي يمكن ان تؤثر على وضع حيز التنفيذ مختلف مركبات اليقظة الاستراتيجية في المكتبة
- 4) ضمان نشر وتوزيع الاشخاص المنتمي للمعلومة المناسبين فقط ، والمخول لهم الحصول عليها .

اليقظة الاستراتيجية هي :

- فائدة تنافسية
- عامل تنافسي
- عامل مفتاح نجاح

المعلومات الاستراتيجية : على أنها المعلومات التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المكتبة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بمهامها الخدماتية من أجل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتشمل المتغيرات المشاريع المنافسة طرق الانتاج والتسويق للمعلومات ، أساليب العمل وعقد الصفقات مع الناشرين والموردين ،القوانين ، خدمة الزبائن ورضاهم .

بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة و المرتبطة باليقظة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها الذكاء الاقتصادي، التسيير الاستراتيجي للمعلومة، التنبؤ... إلخ، سنهتم في الفقرات التالية بمفهومين فقط و هما الذكاء الاقتصادي و التسيير الاستراتيجي للمعلومة مع إبراز خصائص كل منهما وارتباطهما باليقظة الإستراتيجية.

أ. الذكاء الاقتصادي (*l'intelligence économique*)

(الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيجيات المؤسسة) هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث و معالجة و توزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة.⁵

في حين يعرفه *Davasco Neelos* (1999) بأنه مجموعة من الأنشطة المنسقة و المستمرة سواء كانت أنشطة التوجيه أو الجمع أو الحفظ أو التوزيع، هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تُستغل استراتيجياً ، و كذا لتحويل المادة الأولية " المعلومة " لقيمة مضافة.⁶ ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر *Levet* (1997)⁷

- التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي و المهارات: تعريف المعارف و المهارات، معرفة قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
 - الكشف عن الفرص و التهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات اليقظة، قدرة إظهار الشبكات و الانتشار الهجومي... إلخ.
 - تنسيق الأعمال (الأنشطة): ثقافة جمع المعلومات ، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة، قدرة تحفيز الشبكات... إلخ؛
 - تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تثمين المعلومة، الاستثمار في المعلومة.
- وبصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن في أن:

⁵ CHANTAL B et MARTINE, *Economie et gestion de l'entreprise*, Vuibert 2eme édition, 1999, paris p.213.

⁶ LARIVET Sophie : *Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique*. P 12- série de recherche C.E.R.A.G n°04-00-université Grenoble. Mars2000

⁷ [Http://www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition- operationnelle. Pdf. Mars2009](http://www.veilledulendemain.com/fichiers/difinition- operationnelle. Pdf. Mars2009)

-اليقظة الاستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي

-اليقظة الاستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها ، حيث يقول: *Boumard* 1991 « وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، وللذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر و مُغير»

-هذا الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في السيوريتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل.
-اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة *Ansof* 1975 و تلجأ في المرحلة الثانية لإشارات الإنذار المبكرة، و الذكاء الاقتصادي يركز على الاثنتين و لا يقصي مسبقاً أي نوع من المعلومات.
-المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية.

-هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرص (*les opportunités*) و تقليل عدم اليقين (*l'incertitude*)

بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة و التحكم في إرث المؤسسة. و ما يمكن استخلاصه و التأكيد عليه هو أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي و أهم فرق بينهما يكمن في التأثير و تغيير البيئة و كذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما.⁸

أهمية الادارة الاستراتيجية :

تشير الدراسات والبحوث الى أن تبني الادارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعد على تحقيق الاتي

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة جيدة للمؤسسة تحاول الوصول اليها في المستقبل القريب و البعيد
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات
- امكانية تبني أفكار ابداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات توليد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال اجراء تغيرات مستمرة و ايجابية

⁸ SIMON Y et JOFFER. P : *Encyclopédie de gestion ; Economica, 2 eme ed. 1997 paris, p 3465.*

- دعم الجانب التنافسي للمؤسسة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا الجانب لتحقيق نتائج ايجابية
- توفير اساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وابرازها لجميع المستويات الادارية اضافة الى المساعدة في النظر الى التغيير كفرصة وليس كتهديد
- تضع اسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والامكانيات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الاعمال والانشطة الوظيفية في المؤسسة
- تمثل اطار لتحسين الممارسة الادارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها

مستويات وعمليات الادارة الاستراتيجية:

الادارة الاستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

الادارة الاستراتيجية (للمؤسسة الأم):

في هذا المستوى تقوم الادارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة لها وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة المنظمات الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار الموارد بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

الادارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية:

وفي هذا المستوى تقوم الادارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الادارة الوسطى والتمثلة تقريبا في المصالح الرئيسية للمكاتب كمصلحة التوريد والمعالجة والاعارة انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية وتحديد امكانية الوحدة والاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ومن هذا المستوى تجيب الخطة الاستراتيجية على الاسئلة التالية:

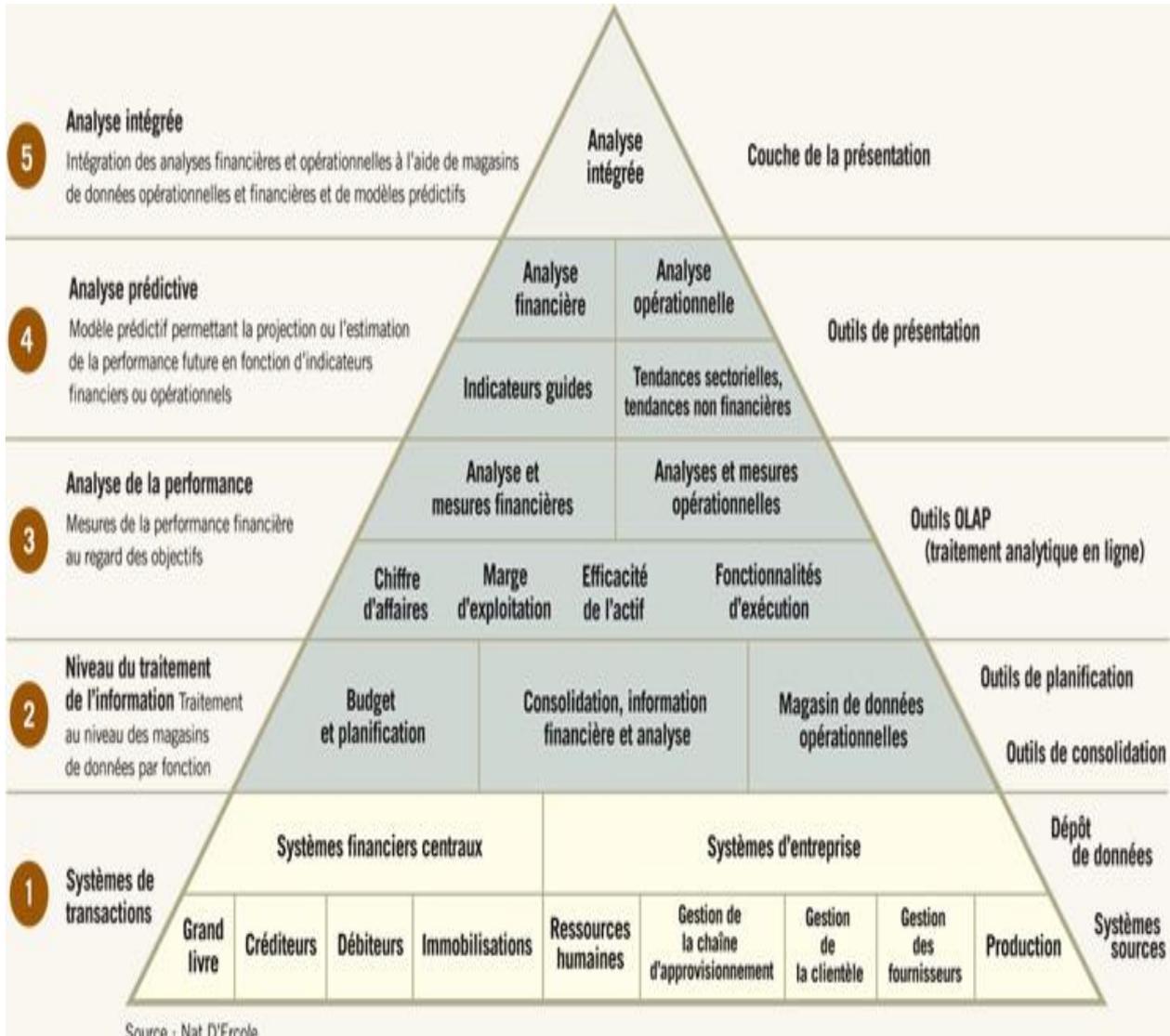
1. ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من قبل الوحدة ؟
2. من هم المستفيدون الرئيسيون لهذه المنظمة او المكتبة ؟
3. كيف يمكن للمكتبة أو الادارة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟
4. كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الاساسية لدعم جهود الادارة العليا في انجاز اهداف الادارة الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة؟

لهذا الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

الادارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي:

من الضروري جدا ان تكون للمكتبات والادارات استراتيجية واضحة لهذه الانظمة الوظيفية، وبمعنى اخر ان توجد خطة استراتيجية لتسويق الخدمات وخطة استراتيجية للتسيير وتحسين الاداء وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الاشراف المباشر على الانشطة اليومية لهذه الوظائف.

والشكل التالي يوضح المستويات الادارية:



طرائق اليقظة الاستراتيجية : تستعمل اليقظة الاستراتيجية عدة طرق ابرزها ما يلي:

المقارنة المرجعية : اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة، اذ يقوم المساحون بوضع

علامات صفة (*benchmarks*) لمواضيع محددة مسبقا تقوم النقاط الأخرى بالاستناد إليها.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أول الدول التي طبقت المقارنة المرجعية واستندت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها قبل ظهور مصطلح المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال . وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (*rank-xerox*) الرائدة العالمية في آلات السحب أول مؤسسة قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي لصد المنافسة.

تعريف المقارنة المرجعية : أعطيت للمقارنة المرجعية عدة تعاريف أهمها ما يلي:

✓ عرفها (*David Kearns*) على أنها عملية مستمرة في تقييم منتجاتهم و الطرق المقارنة بتلك

المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة "

✓ وتعرف المقارنة المرجعية بأنها " :مقاييس أداء كمية ونوعية لتلبية والتفوق عل توقعات المنتفع، عن

طريق تعلم المعرفة من الآخرين كونها عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة منافسة وغير منافسة.

✓ كما يمكن تعريفها أيضا عل أنها" : عبارة عن بحث مستمر عن الطرائق الأكثر فاعلية لإنجاز

المهمة عن طريق مقارنة الطرائق المعمول بها ومستويات الأداء مع وحدات الوحدة الام. أو مع وحدات فرعية ضمن الوحدة الادارية نفسها. "

✓ أما مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي فيعرف المقارنة المرجعية بأنها" أن تكون متواضعا بذلك القدر

لكي تعترف بأن الشخص الآخر أفضل منك في مجال معين وأن تكون حكيما بما فيه الكفاية لأن تتعلم كيف تجاربه أو حتى تجاوزه في هذا المجال.

✓ وتعرف المقارنة المرجعية أيضا بأنها" :أداة إدارية تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات

التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة ونظيراتها في

أكثر المنظمات نجاحا بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء.

ومما سبق يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة، مع

الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى الرائدة في قطاع نشا طها، لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على

وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين المستمر والدائم لتغطية الفجوة، التي تكون بين

المؤسسة الرائدة والمؤسسة التي تقوم بالمقارنة المرجعية باعتبار أن تطور المؤسسة الرائدة يتواصل أثناء فترة المقارنة المرجعية وبهذا فالفجوة لا تزول بمجرد تطبيق المؤسسة لهذا الأسلوب، لذا ينبغي عليها عدم التوقف عند تطور الآخرين بل يجب استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تدوم أطول وتكون أفضل وعلى هذا الأساس نعتبر ان المفهوم الذي قدمه مركز الجودة الامريكي في المقارنة المرجعية يعتر شاملا نوعا ما وقد قدم ما يمكن اعتباره مفهوما شاملا

أنواع المقارنة المرجعية: تقسم المقارنة المرجعية الى أنواع عدة وفقا لتصنيفات مختلفة أهمها:

المقارنة المرجعية الداخلية: وتتم من خلال مقارنة عمليات المنظمة مع مثيلاتها في المنظمة ذاتها

سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة بذلك الطرائق الافضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين، وهذه الطريقة تعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات ، كما تسمح أيضا بتحديد الحالة العامة للمؤسسة تتماشى مع أهداف المقارنة المرجعية و يمكن أن تصل الى تحسين أداء المؤسسة .ويمثل هذا النوع الخطوة الأولى لإجراء مقارنة مرجعية خارجية وضبطا لهذا المفهوم يمكن ان ندرجه في مهام خلية اليقظة التنافسية التي تقوم على اكتشاف المنظمات المنافسة لإجراء المقارنة بغرض المنافسة

المقارنة المرجعية الخارجية: وتتم من خلال مقارنة المنظمة مع المنظمات الاخرى الرائدة سواء

كانت تمارس نفس نشاط المنظمة أو ناشطة في مجال اخر غير مجال نشاط المؤسسة وتقسم كما يلي:

● **المقارنة المرجعية التنافسية:** يكون هذا النوع داخل الوظيفة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في

الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة المنظمة وذلك في مستويات أداء متحققة، في الكلفة أو النوعية أو المرونة.... الخ، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للأداء.

● **المقارنة المرجعية الوظيفية:** ويتضمن مقارنة وظيفة معينة (الشراء، البيع، التخزين...) بالمؤسسة

مع نظيراتها بالمؤسسات الأخرى الرائدة و يركز هذا النوع على طرائق عمل الأشياء وكيفية الإنجاز

مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف مشابهة بصرف النظر عن مجال النشاط التي تنتمي اليه المكتبة أو المنظمة

● **المقارنة المرجعية المتجانسة:** يتعلق الأمر هنا بمقارنة طرق العمل في قطاعات أنشطة مختلفة،

ويحتم ان تكون هذه الطريقة أكثر فعالية في اطار السعي لتحقيق المرتبة العالمية، وهذا من خلال تعلم

ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة .وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما

يتصل بتبادل المعلومات.

ج _ أهمية المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

✓ مساعدة المنظمة في تحديد أدائها نسبة للأفضل، ومن ثم تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات الرتبة الأفضل من خلال التعلم من خبرات الآخرين.

✓ تحسين أداء العمليات وتحسين جودة الإنتاج من خلال تحديد فجوات الأداء مقارنة بأداء الآخرين، وتحديد العمليات الحرجة ومن ثم اختيار عمليات التحسين المطلوبة، وهذا بدوره يساهم في بقاء الوحدة الادارية ضمن دائرة المنافسة مع الوحدات الاقتصادية الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.

✓ تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام أفضل.

✓ المساهمة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، تحسين الموضع التنافسي وحتى الاحتفاظ بمركز الصدارة.

✓ مساعدة المؤسسة في تحديد المجالات الأكثر حاجة للتحسين.

✓ توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قادة المنظمة و العاملين بها عل تبني التغيير.

د _ مراحل سيرورة المقارنة المرجعية: تتم سيرورة المقارنة المرجعية وفق خمسة مراحل كما يلي:

التخطيط: وهذ المرحلة الأولى يمكن أن تنقسم بدورها الى ثلاث مراحل كما يلي:

- تحديد الهدف من عملية البحث من أجل الاجابة على السؤال التالي: ما الذي نبحث عنه ؟
- تحديد المنظمات التي ستم المقارنة بها من أجل الاجابة على السؤال التالي: مع من أو مع ماذا ستم المقارنة؟

• اختيار طريقة جمع المعلومات.

التحليل: هو ثاني مراحل القياس المقارن، ويتضمن مرحلتين متتاليتين كما يلي:

- تحديد فجوة الأداء بين المؤسسة ومرجع المقارنة ويمكن أن تكون هذ الفجوة موجبة سالبة أو منعدمة.

• تحديد عتبة الأداء مستقبلا: فالفجوة تتطور وتتغير تبعا لتطور الطرق والأساليب المستعملة لهذا يجب اعادة تقييم الاهداف باستمرار.

التكامل: هي ثالث مرحلة وتجزء الى خطوتين هما:

- التواصل وقبول نتائج القياس المقارن: من أجل الحصول على موافقة الادارة والعمال يجب اثبات

مصادقية النتائج المتوصل إليها والتي يجب أن تكون مستمدة من بيانات جيدة ومن مصادر معلومات مختلفة ومتداخلة.

• **وضع الأهداف الوظيفية:** تتم ترجمة الاستنتاجات المتوصل إليها إلى قائمة الوظائف المبدئية.

الاجراءات: ويتم خلال هذه المرحلة ترجمة المبادئ الى تطبيقات ملموسة تخضع لتقييم دوري من

أجل قياس التقدم المحقق ويتم هذا كما يلي:

- **وضع خطط العمل:** التي يمكن من خلالها التمييز بين الطرق و الوسائل الكفيلة بتسهيل تطبيقها.
- **بدء الاجراءات الملموسة مع المراقبة المستمرة لرصد التغيرات:** من خلال تحديد مدير للمشروع يقوم بتكليف وتحسين الاساليب ثم تنفيذها، بالإضافة الى جمع بعض المؤشرات التي تظهر درجة التقدم.
- **إعادة تحديد القياس المقارن:** من خلال التخطيط لإجراء التعديل للتناسب مع مجموعة المقارنة.
- النضج:** بعد التحقق الفعلي للمراحل السابقة، تتحقق مرحلة النضج آليا اذا توفر ما يلي:
- ضمان موقع الرائد.

• التكامـل التام لأساليب القياس المقارن في المؤسسة.

2- عمليات الادارة الاستراتيجية:

تمر الادارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:

1.2 مرحلة التصميم : ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من

الانشطة تتمثل فيما يلي:⁹

- تحديد رسالة المؤسسة

- تحديد الاهداف والغايات الطويلة الاجل

- دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.

2.2 مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الاهداف قصيرة

الاجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الاتفاق. كما تتطلب تهيئة

المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي واعاد توزيع السلطات والمسؤوليات.

3.2 مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم او تطبيق الاستراتيجية .

3-رسالة المنظمة

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى.
1. مفهوم رسالة المنظمة:

إن مفهوم رسالة المنظمة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها و المجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، فهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة و الأسواق و الأولويات ، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية.
2. أهمية وضع رسالة المنظمة:

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال. و ترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال إلى المزايا الآتية:

- تعمل على توحيد الجهود داخل المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
- تعطي الرسالة معايير موحدة و مقبولة لأساليب تخصيص الموارد.
- تسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية مع المؤسسة نظرا لوجود فلسفة واضحة لها.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشدا واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع و النمو في المنتجات و الخدمات و الانتشار الجغرافي حيث تضع المؤسسة حدودا واضحة لاتجاهات التوسع.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة و معلنة بطريقة رسمية.

3. عناصر رسالة المؤسسة¹⁰:

رغم اختلاف مؤسسات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المؤسسة . إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة هي كالاتي

¹⁰ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس(مرجع سبق ذكره)،ص191

- مجال عمل المؤسسة:

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تتشغل فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

- عملاء المؤسسة:

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، و بالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني بل و احتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات و خدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

-المنتجات و الخدمات:

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في المجال الذي تتشغل فيه و تلبي حاجة المستفيدين.

-أسواق المؤسسة:

أين تتنافس المؤسسة؟ و في أي الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق و الجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير، و كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها و خدمتها بشكل أفضل.

-التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة، و يجب على المؤسسة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا و الاستفادة منها.

-أهداف البقاء و النمو و الربحية:

رغم أن البقاء و النمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات، إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية و سياسية تحرض بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة. فهناك قوانين منع الاحتكار التي تضع حدودا لنمو المؤسسات . كما أن نفاذ المادة الخام مثلا قد يحدد فترة بقاء المؤسسة في الصناعة.

-الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة:

يعني مجموعة المبادئ الأخلاقية و القيم و أنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات و سلوك العاملين بها . و تحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها.

-إدراك المؤسسة لإمكانياتها:

إن أحد المحددات الهامة لنجاح المؤسسة هو إدراك نقاط قوتها بالمقارنة بالمنافسين في السوق الذي قررت العمل فيه، ثم بناء الاستراتيجيات التي تعمل على تعظيم استغلال نقاط القوة و تجنب المنافسة في المجالات التي يتفوق فيها المنافسون عليها لحين إصلاح نقاط الضعف.

-السمعة و الشهرة المؤسسية:

و تمثل انطباعات الجمهور حول المكتبة، ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.

-الموارد البشرية في المؤسسة:

يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المكتبة، و لا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المؤسسة و تعطيها حقه من الأهمية.

-الموردون:

يمثل الموردون مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، و السلع الجاهزة بالنسبة للمؤسسات التجارية، و القوى العاملة لقطاع الخدمات، و على المؤسسة أن تحدد في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين بمعنى أن تحدد في رسالتها الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين.

2.الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمد المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ،و في أدب إدارة الأعمال .و من المعلوم أن للمؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة و يمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي 1 :

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين .
- تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين ، يسمو على المصالح الشخصية.
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس و متكامل
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة ،و تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد مهم
- تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

3.الموارد:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة و غير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين و بالتالي تحتاج هذه الموارد أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها و تثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة و الضعف فيها، و بالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

4.القيادة الاستراتيجية:

إن المؤسسات الفاعلة والكفؤة في بيئة الخدمات الحديثة تتميز بميزة أساسية تنفرد فيها عن

غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادية استراتيجية فاعلة، و ما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة والمدير العام و فريقه، و كذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية والتقنية. إن القيادة الاستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها و إيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، وتتابع عمليات الإشراف و الرقابة وسلامة تطبيق الاستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية ملحة لنجاح المكتبات.

تحليل و تقييم البيئة الداخلية:

تحليل البيئة الداخلية :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المؤسسة المختلفة مثل وظيفة ال تسويق ،وظيفة الإنتاج ،التمويل ،الأفراد ،و كذا دراسة الهيكل التنظيمي.و يمكن تحليل و تقييم هذه البيئة عن طريق حساب النسب أو المؤشرات و المعدلات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹¹ :

-ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الاتجاهات هل هي تصاعدية أم هناك تذبذب أو انخفاض.

-ضرورة مقارنة النسب على مستوى الصناعة للتعرف على بعض القدرات التنافسية في مجال النشاطات المختلفة.

-محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس.

مداخل تحليل البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي تتمثل في:

أولاً-مدخل تحليل سلسلة القيم :يعد نموذج سلسلة القيم، الذي قدمه Porter

في كتابه شهير عام 1985 "الميزة التنافسية"، أحد الأساليب الحديثة لتحليل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعتبر تحليل سلسلة القيم الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة التعرف على الأوضاع السائدة فيها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة هذه الأنشطة التي تؤديها هذه المؤسسة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة هذه الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

¹¹عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،1997، ص.

ويقسم هذا المدخل العوامل ومتغيرات البيئة الداخلية إلى أنشطة رئيسية، وأنشطة داعمة، على أن تتكامل جميعها وتقاد لتحقيق الزيادة في هامش الربح، ويتميز هذا المدخل بأنه ينظر إلى جميع الأنشطة كأنها مجموعة واحدة لتصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، و فيما يلي رسم توضيحي للأنشطة التي يهتم بها هذا المدخل:

يتداخل تحليل سلسلة القيمة مع التحليل الوظيفي الذي سنتطرق إليه لاحقا، إذ تعتبر سلسلة القيمة كعبارة عن مجموعة من الأنشطة المنشأة للقيمة، و تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة، حيث يتم تحليل تلك الأنشطة، و تحديد مساهمة كل منها في تشكيل التكلفة، ثم يتم العمل على تخفيضها بما يحقق ميزة التكلفة الأقل أو أدائها بشكل أفضل، و بالتالي البيع بسعر أقل ومن ثم تحقيق قيمة أكبر، و تقسم هذه الأنشطة إلى 1 :

1. **الأنشطة الرئيسية (القاعدية):** و التي تساهم في تشكيل القيمة بشكل مباشر و تتمثل أساسا في الإمدادات الداخلية والتي تتعلق باستلام و تنظيم المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، عمليات الإنتاج و تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، الإمدادات الخارجية وتتضمن أنشطة نقل السلع بمختلف أنواعها إلى مراكز التوزيع، التسويق و المبيعات، الخدمات.

2. **الأنشطة المساعدة:** وهي أنشطة لا تنشأ القيمة، و إنما تساعد الأنشطة الرئيسية على إنشائها و تتمثل في الشراء، تنمية التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية و الخدمات المساعدة و التي تشمل المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية.

ثانيا -مدخل 7 S: يتضمن هذا المدخل تجميع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ الاستشارية وهي (Mickinsy) 2 : هذه المتغيرات قدمتها مجموعة **ماكينزي (S)** جميعها بحرف ال **Strategy** . **الإستراتيجية** وتشير إلى مجموعة الخطوات و الإجراءات المتكاملة التي تقوم بها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخفيض الموارد.

2. **Structure الهيكل:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تشمل الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على المسئول أمام من؟ وتقسيم المهام والمسؤوليات بحيث تكون من التكامل والتنسيق ما يسمح بانتقال المعلومة وتداولها ويدعم الاتصال الفاعل.

Systems 3: الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات، ومن بينها: نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم رقابة الجودة، نظم قياس الأداء، وتقييم العمل.

Style 4: نمط الإدارة: ويمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

Staff 5: الموظفون أي جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة، وذلك من حيث الاهتمام بخصائصهم الديمغرافية، واستعداداتهم وقدراتهم البدنية والفكرية، وذلك ما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية المختارة.

Shaved values 6: القيم المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة.

Skills 7: المهارات: وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل الموارد و تطبيق المعارف في واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات. ما يعيب على هذا المدخل هو عدم ذكره لدور المدير في تنفيذ الإستراتيجية.

البدائل الاستراتيجية و أساليب التحليل الإستراتيجي

بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية ،و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة في بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها ،تقوم بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية و اختيار ما يناسب وضعيتها و إمكانياتها.

1- ماهية البدائل الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية، وفق مجموعة المتغيرات فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكنة، و ذلك من أجل إجراء عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها. و هو الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال. و البدائل الإستراتيجية للمؤسسة تتضمن ثلاث أنواع من الإستراتيجيات العامة:

إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات الانكماش.

2- إستراتيجيات النمو:

تسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات ،و خفض كلفة الوحدة المباعة نتيجة الاستفادة من منحنى الخبرة و من ثم زيادة الأرباح . و يوجد ثلاث إستراتيجيات للنمو يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- إستراتيجية التركيز:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر) أو سوق

معين (تتمتع فيه بميزة نسبية كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقدمة أو غير المربحة).

و من أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو حصول مؤسسة الأعمال على الخبرة و التجربة الكبيرة نتيجة التخصص .لكن ما يعاب على عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و الناتجة عن الظروف البيئية المفاجئة.

ب- إستراتيجية التنوع:

إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم مؤسسة الخدمات بالتوسع من خلال:

-تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة

-إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي و من أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع ما يلي:

-تنوع المخاطر .

-مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.

-تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

-زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة.

ج- إستراتيجية المشاركة:

تعد من بين إستراتيجيات النمو السريع و في إطار هذه الإستراتيجية تقوم مؤسستان أو أكثر بالمشاركة بسبب ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة و التي لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها، و من أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بهذه الإستراتيجية تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية

2- إستراتيجيات الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي):

قد تقرر المؤسسة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير.¹²

و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات مفيدة في الأجل القصير، لكنها قد تكون خطيرة عند إتباعها على المدى البعيد، و من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

-رضا المؤسسة على أدائها الحالي لذلك تفضل عدم تغييره.

-عدم ميل المؤسسة إلى المخاطرة.

¹² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (مرجع سبق ذكره)، ص 411

-عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

3. استراتيجية الانكماش:

تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، فهي استراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع منتجاتها كتدهور المبيعات. و هنا يكون أمام المؤسسة ثلاث خيارات:

-إما تخفيض حجم المبيعات.

-التحول إلى نشاط آخر.

-التصفية و بيع الأصول كآخر حل.

- أنواع اليقظة:

يمكننا تقسيم أنواع اليقظة إلى ما يلي:

1-اليقظة الاستراتيجية:

مفهوم و أهمية الإدارة الاستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

2- اليقظة التنافسية:

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

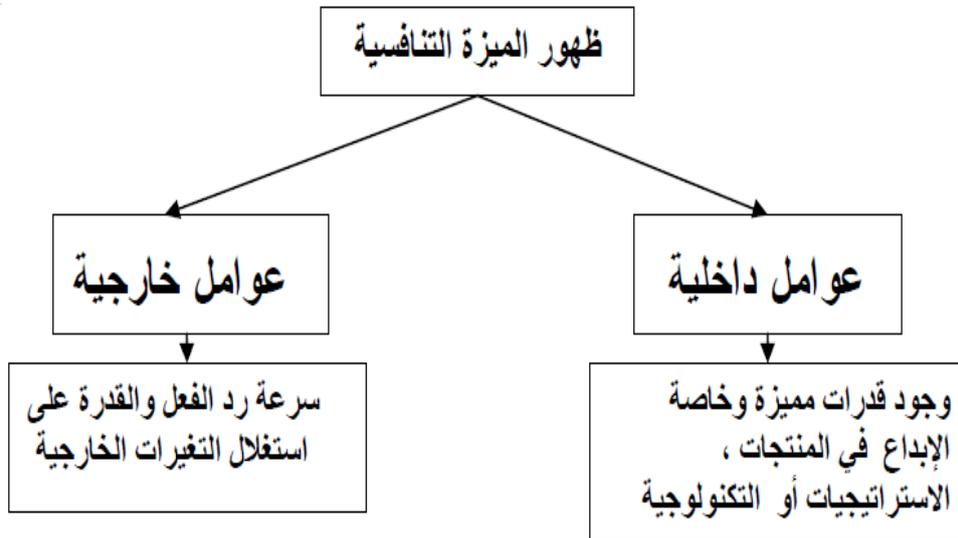
وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداءات الحالية للمنافس، استراتيجية المنافس، أهداف المنافس الجديدة، قدرات المنافس، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة

مثلا:

- ✓ منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.
- ✓ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- ✓ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
- ✓ الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- ✓ البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

- وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون:
- ✓ عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق.
 - ✓ نمو القطاع بطيء: يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنتها بنمو قطاعات المنافسين.
 - ✓ ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.
 - ✓ عدم التميز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة.
 - ✓ اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.
 - ✓ حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.
 - ✓ حواجز الخروج ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد



Source : Schémas d'après la norme AFNOR x50-053 sur la « Mise en place d'une Cellule de veille »

انواع الميزة التنافسية:

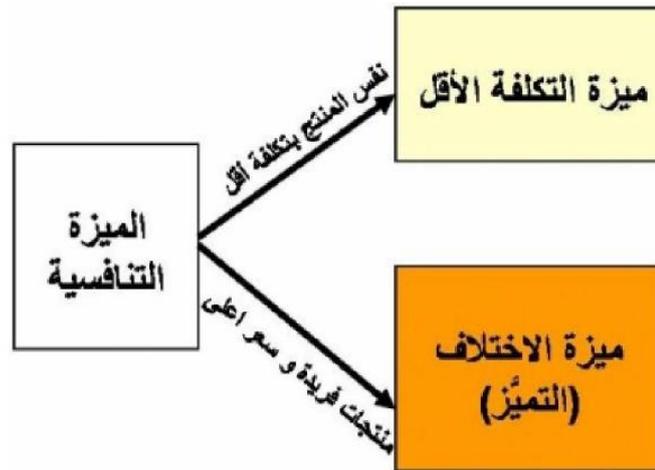
نميز نوعين من الميزة التنافسية وهي :

ميزة التكلفة الاقل:

حيث تحوز المكتبة أو المنظمة أو حتى المؤسسة على ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها الشرائية للمكتب ومصادر المعلومات وتكاليف الانشطة والخدمات التي تقوم بها أقل من نظيراتها المنافسة أي قدرتها على انقاص التكاليف مقارنة بنظيراتها الاخرى.

ميزة الاختلاف (التميز):

لابد أن تتميز فيها الخدمات أو المخرجات من حيث الجودة النوعية، الابداع التكنولوجي، أي حياة المكتبة على خصائص فريدة تجعل الرواد يتعلقون بها وبخدماتها ما يجعله وفيها لها. ويمكن هذين النوعين من خلال الشكل التالي:



Source : Science de Management 25/06/2006
www.ae.gladius.com op-cite.

شكل يوضح انواع الميزة التنافسية

اذا المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الاقل والتميز يمكن المكتبة والمنظمات الخدماتية ايضا من الاستغلال المثل لمواردها، وتجنب هدر قدراتها، كفاءتها، والتحكم في العوامل المؤثرة فيها.

العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية:

تستند المكتبة في اختيارها للميزة التنافسية والتي تستند عليها المؤسسات التجارية أكثر، خصوصا وأن طابع المؤسسات الاقتصادية يفرض عليها المنافسة. أما المكتبات ولاعتقادهم السائد أن المكتبات لا

تحتاج للمنافسة بشكل ملح كما تقوم المؤسسات ومنظمات الاعمال وسنعرض العوامل التي تجعل المكتبات تستند عليها لتبني الميزة التنافسية :

جاذبية النشاطات وحدة المنافسة فيه

التكنولوجيا المستعملة

تطور الاحتياجات ورغبات الرواد عبر خلال الزمن

الفرص المستعملة

تكلفة التميز: المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد حتى تتمكن من الممارسة انشطتها المنتجة القيمة بشكل افضل مقارنة بمنافسيها، وتختلف هذه التكاليف من مؤسسة لآخرى لان موقعها اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلفة والرفع من درجة التميز بها لا بد من التنسيق الجيد بين الانشطة

محددات جودة الميزة التنافسية : تحدد نوعية جودة الميزة التنافسية وفق ثلاث عناصر اساسية هي:

مصادر الميزة: يمكن ترتيبها وفق درجتين :

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** وفيها يسهل نسبيا تقليدها، ومحاكاتها من قبل المنافسين
- **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** وهي عكس سابقتها حيث يصعب على المنافس محاكاتها او تقليدها

3- اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات المستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهتم المؤسسة حاليا أو مستقبلا.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية في:

- ✓ جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافس.
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، ظهور مواد ومفاهيم جديد.

الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق والأساليب ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:

هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط
- بنوك المعلومات
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

4- اليقظة التجارية:

هي عموماً تهتم بالموردين والزبائن بحيث يعبر عنهم بانهم: "أذان وعيون المؤسسة نظراً لاتصالاتهم المباشرة مع الزبائن والموزعين وكذا المنافسين" على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية، والمتمثل في اليقظة التجارية والذي يهتم عموماً بالزبائن وبالموردين. (الزبائن) الأسواق: (ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة²

5 - اليقظة الاجتماعية:

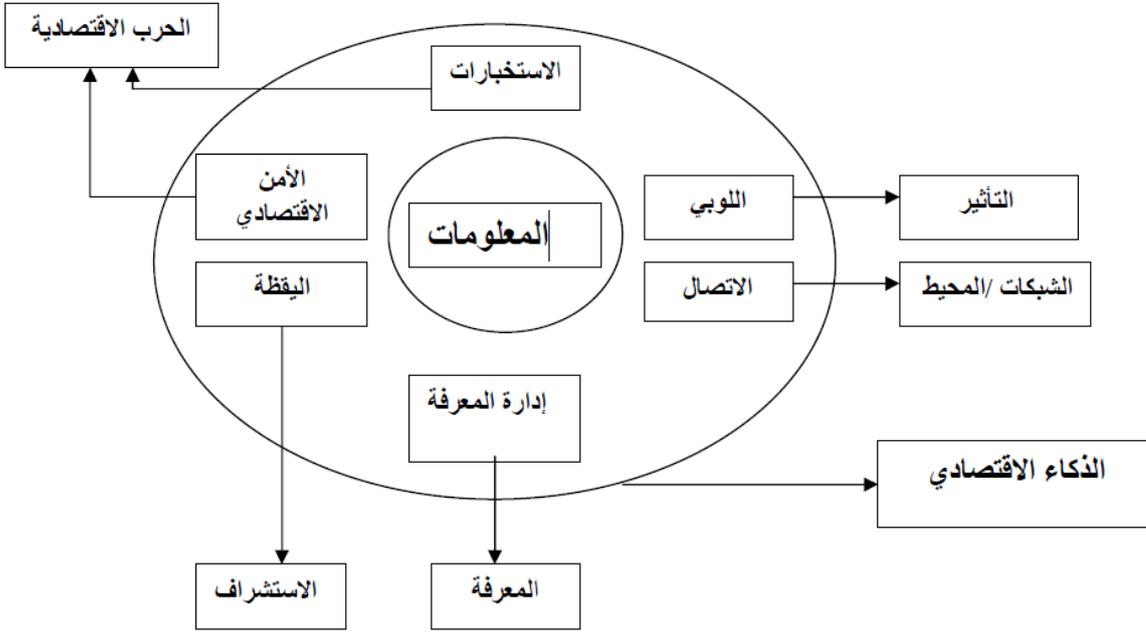
وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه التقيظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي.

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة: مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

6- اليقظة البيئية:

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية اليقظة الخاصة بعلم البيئة اليقظة الثقافية. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

شكل رقم (3) مصطلح الذكاء الاقتصادي



Source : Daniel Rouach, La veille technologique et l'intelligence économique, Que sais-je Edition presses universitaire de France, 4eme édition, Paris, 2008, p : 75.

3- أهمية اليقظة بالنسبة لأخصائي المعلومات:

إن اليقظة في ظل المؤسسات المعلوماتية والوثائقية المعاصرة المتسمة بالانفتاح العالمي الذي أتاحتها العولمة, قد اكتست أهمية بالغة بالنظر إلى الفوائد التي تحققها للمؤسسة من خلال رصد كل المعلومات المعبرة عن مختلف القوى المحيطة بها, والتي يمكننا إبرازها فيما يلي:

✓ تطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة.

اتخاذ القرارات: فاليقظة تساهم بشكل فعال