تمهيد:

تنشط المؤسسات اليوم في محيط يشهد جملة من التطورات في مختلف المجالات، وهو ما يحتم عليها مواكبة هذه التطورات. لأن بقائها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها في التفاعل مع الظروف المحيطة بها، فمراقبة المحيط الذي تنشط والذي يعرف باليقظة الإستراتيجية من الأمور الضرورية التي ينبغي أن تراعيها المؤسسة في نشاطها.

واليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بالتطورات الحاصلة من خلال نظم المعلومات التي تعتمد على مصادر مختلفة لجمع المعطيات، لمعالجتها والاستفادة منها في تحسين ميزتها التنافسية من أجل البقاء ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها في محيطها.

وفي ضوء ذلك فإن هذا الفصل يتضمن المفهوم النظري ل:

- ✓ نظم المعلومات.
- ✓ اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ الميزة التنافسية.

المبحث الأول: نظم المعلومات ودوره في المؤسسة.

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسة وأحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة، بحيث تساهم في اتخاذ القرارات وحتى في تحقيق الميزة التنافسية. ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام المعلومات أنواع نظام المعلومات ومصادرها، دور نظام المعلومات في المؤسسة ووظيفته.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات ذو الدور الهام والحساس داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات.

الفرع الأول: مفهوم النظام

النظام هو مصطلح مشتق أساسا من كلمة «SYSTEMA» اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد الأجزاء. ويمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر التي تتكامل من غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف.[1] كما عرف أيضا على أنه ترتيب منتظم من الأنشطة والإجراءات المتصلة بعضها بالبعض الآخر، التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق أهداف النظام الرئيسية.[2]

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ الباحث بأنها جميعها تدور حول أن النظام يتكون من عدة عناصر أو أجزاء وأن هذه الاجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض وفق قواعد محددة لتحقيق أهداف معية.

الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات

هناك العديد من التعريفات لنظام المعلومات نذكر منها على سبيل المثال أن تلك النظم التي تهدف إلى توفير المعلومات. ويجب أن يتضمن نظامين جزئيين على الأقل. الأول ينص على تجميع النظام للمعلومات والثاني لتوفير خدمات المعلومات.[3]

كما يعرف أيضا أنه مجموعة الخطوات والإجراءات المتتابعة والعمليات المتلاحقة التي تتم كيان إداري معين شاملة المنهج والطرق والوسائل والأدوات الفنية والأجهزة التقنية التي تضمنها منظومة عمل معين،

1- بخريصه خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجيه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2015/2014، ص 33.

2- أيمن أحمد ابراهيم العمري، أثر نظم المعلومات الإدارية المحسوبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 10.

3- أيمن أحمد ابراهيم العمري، مرجع نفسه، ص 15.

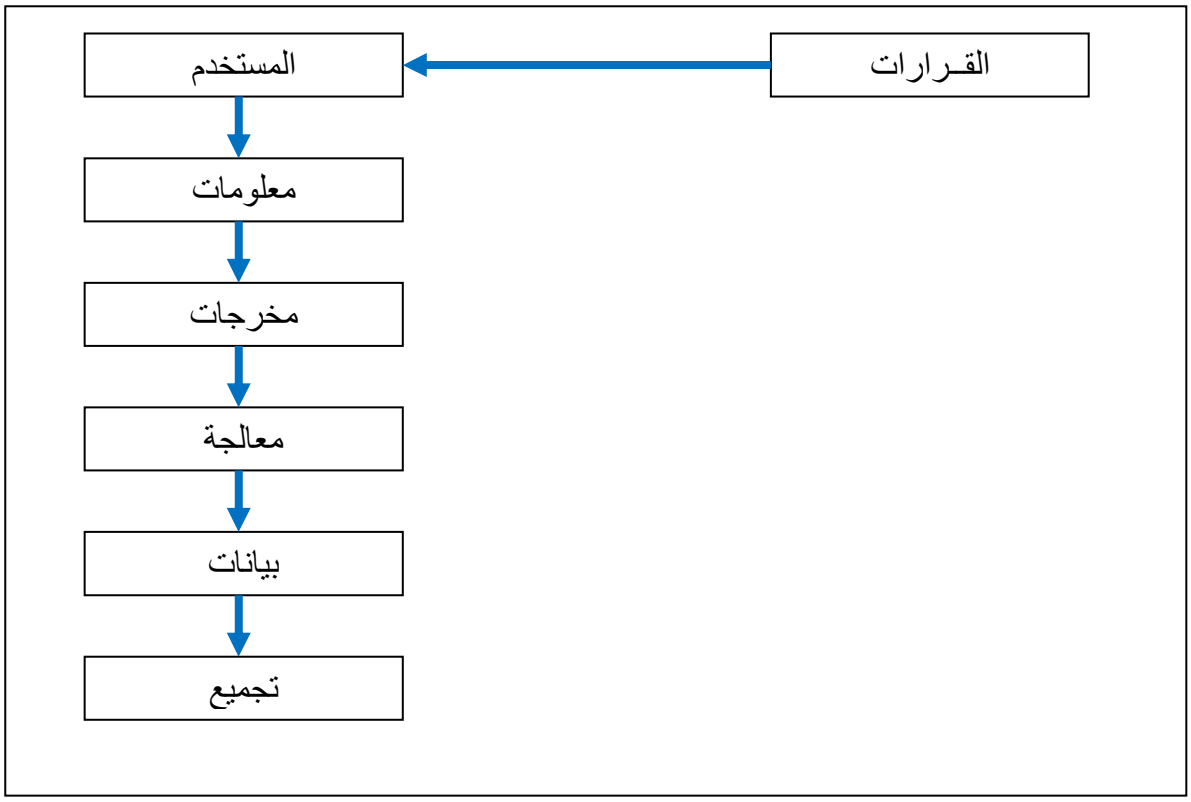
لتتفاعل فيه بشكل منظم وفي إطار تدفق تتابعي متلاحق ومنظم لتحقيق هدف محدد وهو الحصول على المعلومات.[1]

ويعرف أيضا نظم المعلومات Information System من الناحية الفنية على أساس أنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع، تشغيل، وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم. فيمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.[2]

ومن خلال كل هذه التعريفات فإن نظام المعلومات هو نظام فرعي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، بحيث يتم من خلاله التعامل ومعالجة البيانات والمعلومات ونشرها في المؤسسة لدعم عمليات صنع القرار.

1- محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربي، الطبعة الأولى، 2001، ص 134.

2- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2003، الإسكندرية، ص 14.



المصدر: بخريصه خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهوهران، 2015/2014، ص،34.

الشكل رقم (1-1) نموذج مبسط لنظام المعلومات.

يمكن توضيح نظم المعلومات على أنها النظم اليدوية أو المعتمدة على الحاسوب والتي تحول البيانات إلى معلومات ذات فائدة ويمكن تحديد دور هذه النظم بأدائها لثلاث أدوار رئيسية هي:[1]

- تحديد المعلومات الضرورية ذات الصلة بالمؤسسة، من بيئتها الداخلية والخارجية.
- يضمن نظام المعلومات للمؤسسة دوران المعلومة من جمع ومعالجة ونشر المعلومات.
- نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة نحو البيئة.

الفرع الثالث: خصائص نظام المعلومات

انطلاقا من التعريفات السابقة التي ذكرناها لنظام المعلومات فإنه يتميز بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام وفعاليته في المنظمة. ومن بين أهم الخصائص نجد:[1]

[1]- بخريصه خديجة، مرجع نفسه، ص 34.

أولا: تحقيق الكفاءة والفعالية.

إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، مما يساعد المنظمة بتحقيق أهدافها.

ثانيا: المرونة والديناميكية.

بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك. بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة من المعلومات.

ثالثا: التكامل بين عناصر النظام

هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة متماسكة. الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمؤسسة مع التغيرات الخارجية.

رابعا: تحديد التغيرات البيئية.

ويكون ذلك من خلا عملية الترصد واليقظة المستمرة لمساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.

خامسا: التواصل.

حيث يعتبر نظام المعلومات المؤسسة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح بعضها ببعض وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع نظام المعلومات ومصادرها.

الفرع الأول: أنواع نظم المعلومات.

1- الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان TOP LAIT، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 110-111.

يعتبر تنوع نظم المعلومات راجع إلى اتساع مجال النشاطات التي تمارسها المؤسسة وكذلك طرق المعالجة ويمكن تصنيفها إلى:[1]

أولا: نظم تشغيل البيانات.

يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين هما:

1- رسم حدود المنظمة وبيئتها خلا ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها. وبالتالي فإن فشل النظام في الحصول على المداخلات أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

2- تعد نظم التشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ثانيا: النظم المعرفية.

هي تلك النظم التي تهدف إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة من خلال ضمان وصول المعرف الجديدة والخبرة بشكل متكامل.

ثالثا: نظم تجهيز المكاتب.

تعد تلك النظم نوعا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أنشطة المكاتب. وتجهيز المكاتب آليا يشمل كل أنواع نظم الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المؤسسة ومن أمثلة الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب (معالج الكلمات، البريد الالكتروني، البريد الصوتي، شبكات الحاسب الشخصي، واجتماعي الفيديو.)

رابعا: نظم المعلومات الإدارية.

1- الشيخ ولد محمد، مرجع نفسه، ص 111- 114.

يتزايد حجم المنظمات وما تتعامل فيه من معلومات. أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير احتياجات متخذي القرارات من معلومات ولذلك اتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي.

خامسا: نظم دعم القرارات.

هي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المدراء عند اتخاذهم القرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الادارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المؤسسة.

ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخطط من معلومات مثل قرارات الإنتاج.

: سادسا نظم دعم الإدارة العليا.

فهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الادارية العليا والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المؤسسة.

وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

سابعا: النظم الخبيرة.

تستخدم النظم الخبيرة لمساندي متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الانسان أو المتخصص في مجال معين. وتتشكل العناصر الرئيسية لبني المعلومات من جزأين رئيسيين هما:

- ✓ **نظم الحسابات الآلية:** والتي تتضمن المكونات المادي، والبرمجيات وابيانا والملفات، والاتصال عن بعد. وتعد نظم الحاسبات الآلية العنصر الرئيسي لتطبيقات النظم لما تتضمنه من تفاعل مباشر بين العاملين بالمؤسس والنظم الموجودة بها.

ومن ثم فإن نجاح المؤسسة يتوقف على مقدرة تلك النظم على توفير الاحتياجات الوظيفي للمنظمة حاليا ومستقبلا.

- ✓ **نظم التطبيقات الوظيفية:** والتي تشمل الانتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشري والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: مصادر نظم المعلومات.

جدول (1-1) مصادر نظم المعلومات.

- الموارد البشرية: المستخدمين النهائيين، كل من يستخدم النظام ومخرجاته.
- أخصائي النظم: محلل النظم، مطوري البرامج، المشغلين.
- الموارد المادية (المعدات): الآلات مثل الحاسبات، الشاشات، الطابعات. الوسائط مثل الورق، الأقراص الممغنطة، الأقراص المرنة.
- موارد البرمجيات: البرامج مثل برنامج نظام التشغيل (WINDOWS). وبرامج التطبيقات (برنامج EXEL، وبرنامج الأجور والمرتبات). الإجراءات مثل إجراءات إدخال البيانات، إجراءات تصحيح الأخطاء.
- موارد البيانات: مثل توظيف المنتجات وملفات العملاء وملفات العاملين وقواعد مبيعات المخزون.
- موارد الشبكات: وتشمل وسائط الاتصالات، مشغل الاتصالات، وبرامج الاتصال بالشبكات والرقابة عليها.

المصدر : الشيخ ولد محمد،استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية،مذكرة ماجستر ،بحوث العمليات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعةابو بكر بلقاسم ،تلمسان،2011/2010 ، ص 107.

هذه الوظائف تتم بخطوات تمثل دورة تشغيل البيانات والتي تقوم المصدر بتحويل البيانات من مصادرها المتعددة إلى معلومات للمستخدمين. وفيما يلي شرح لهذه الوظائف: [1]

1- جمع البيانات: يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها، ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات.

2- معالجة البيانات يمكن تعريف معالجة البيانات بمجموعة متباينة من العمليات التي تسمح بتغيير المعطيات إلى مخرجات (المعلومات).

1- الشيخ ولد محمد، مرجع نفسه، ص 100-103.

✓ **إعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات:** تتحدد هذه التعليمات في ضوء الاعتبارات التالية:

– الاستخدام: حيث تحدد طبيعة استخدام المعلومات بالمواصفات المطلوبة ومن ثم طريقة معالجة البيانات.

– الخبرات المتخصصة: حيث يشارك المتخصصون في استعمال المعلومة بوضع تعليمات وبرامج التشغيل اللازمة لإعداد التقارير المطلوبة.

– تكنولوجيا المعلومات: تحدد التكنولوجية المستخدمة والإجراءات الفنية للتشغيل.

– تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات: تتضمن هذه الوظيفة تقسيم البيانات، التأكد من صحتها وتناسبها مع الغرض الذي تستعمل فيه.

3– إدارة أو تخزين البيانات: أو تصنيف المعلومات في ملفات حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم. ويتم الحفظ المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

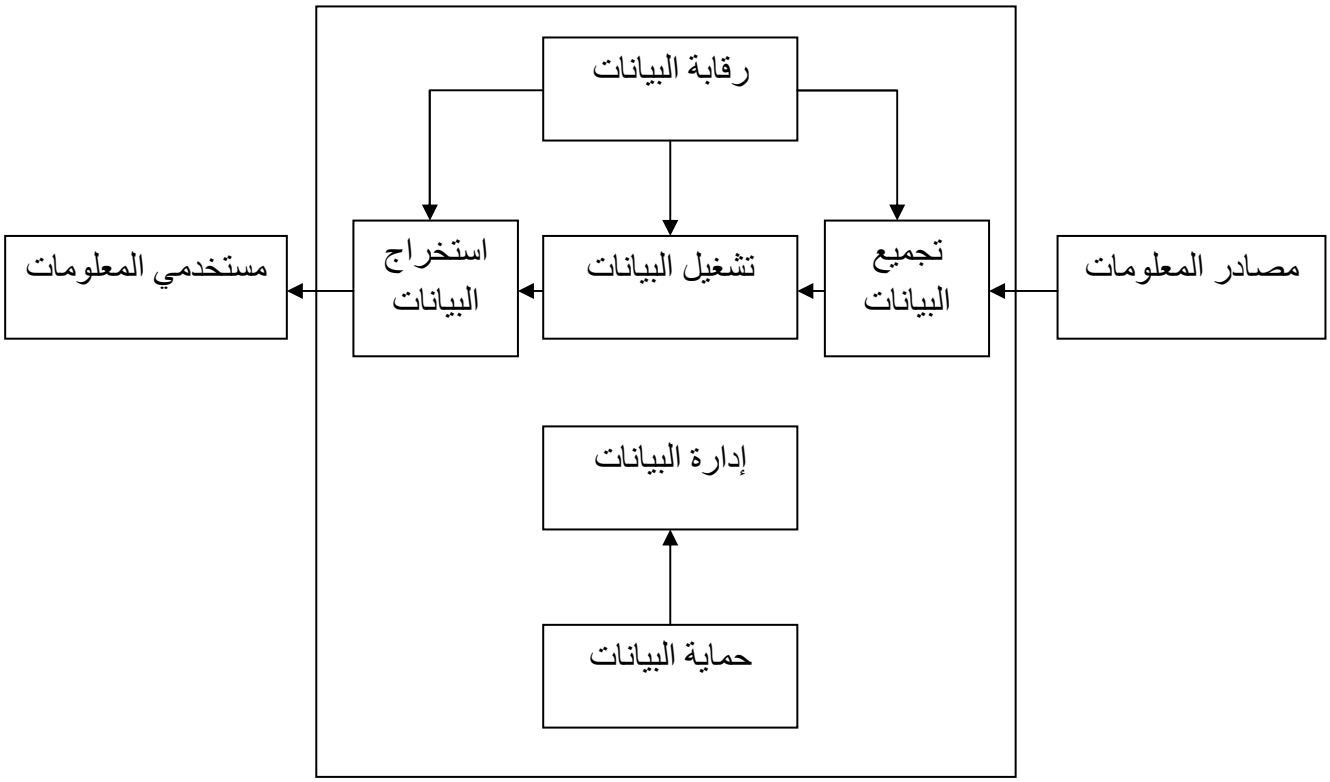
4– انتاج المعلومات: هي الوظيفة النهائية التي تمثل انتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صور مفهومة ومفيدة حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض.

5– السيطرة على الموارد المتاحة: الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال يمكن الحصول عليها. وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فعلى سبيل المثال يمكن لشركة أن تحصر عدد وتخصصات العاملين بها لتعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم ما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دون الحاجة لتعيين أي عامل إضافي.

6– ضمان انسياب العمل: من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية – أفراد كانت أو جهات – ما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي المؤسسة يتم العمل بها على مراحل. يجب أن يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكدس في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.

الفرع الثالث: وظيفة نظم المعلومات.

الشكل (1–2) وظيفة نظم المعلومات.



المصدر:الشيخ ولد محمد،استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية،مذكرة ماجستر،بحوث العمليات،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعةا بو بكر بلقاسم ،تلمسان،2011/2010 ، ص 100 .

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في المؤسسة ووظيفته.

الفرع الأول: دور نظام المعلومات.

لنظـام المعلومـات دور هـام فـي المؤسسـة مـن حيـث اتخاذهـا لقـرارات تخـدم اختيـار اسـتراتيجيات نذكر منها:[1]

أولا: تزويد الإدارة العليا بالمعلومات.

1- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص 15.

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى مزيد من المعلومات خاصة أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته وتشعبت تخصصاته، حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمؤسسة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي في المستقبل القريب، كما أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب، بما أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضا دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى).

ثانيا: تحديد المسؤولية.

تساعد نظم المعلومات في تحديد مسئولية هؤلاء. والنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب، رسم دوره في المؤسسة حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته، وتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

ثالثا: تخفيض عدد المشاكل.

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هي التخلص من المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، بيد أنه من غير الممكن التخلص من كل المشاكل ولكن تخفيض عددها وتخفيض حجمها كلما أمكن ذلك.

رابعا: تنظيم الإجراءات.

هذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم (نظام) أي هو شيء مخطط ومحدد ومرتب. وانعدام النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية. والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية. وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظ الإستراتيجية كالآتي:

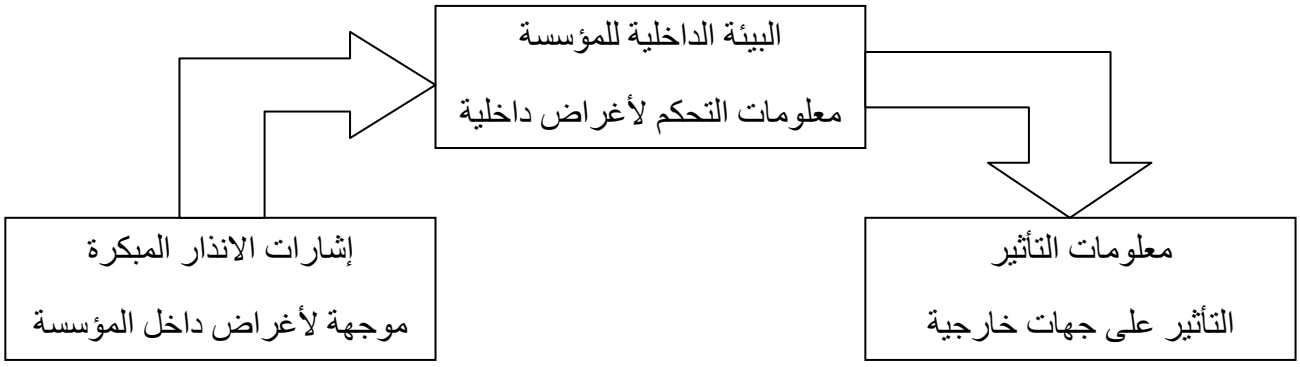
1- **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي ولكنها لا تمثل وزن كبير بالنسب لليقظة الإستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

2- **معلومات التأثير:** هي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي (العميل، المورد)، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

3- **علامات الإنذار المبكرة:** وتمثل المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسئولين في المؤسسة، فكلما كانت علامة الإنذار توقعي كلما كانت ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة، وهي العبارة المستخدمة من قبل ANSOF.

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-3) أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الاهتمام بها



المصدر: محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ميلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

المبحث الثاني: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية.

يعيش العالم اليوم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مرحلة تتسم بالاعتماد أكثر فأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، وتزايد شدة وحدة التنافس من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال. مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المتنافسين. وبالتالي أصبح على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الإستراتيجية والتي بدورها تمكن هاته المؤسسات من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراته وتحقيق أهدافه والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية. لذلك تم تقسيم

هذا المبحث إلى ثلاث مطالب: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية، أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهدافها، متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهوم مرتبط بالمجتمعات المهتمة بالمعلومة وتسييرها، والمنافسة ومواكبتها. فقد قسم هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية

تعددت التعريفات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وهذا باختلاف أراء الباحثين ونذكر منها:

- عرفها RIBAULT بأنها المراقبة والمتابعة الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.
- عرفها HUMBERT LESCA على أنها عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر، وعدم اليقين بشكل عام من خلال الانذار البكر.
- عرفها مصطفى بروبي على أنها[1] طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سباق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة لتهديدات الفرص وبأسرع وقت ممكن. وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة، تحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، ومن أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات. فهي إذا نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد فيها.

الفرع الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية.

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الخصائص الأساسية التي تتميز وتقوم على تكوينها وهي كالآتي:[1]

1- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة – دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 82.

أولا : استراتيجية.

تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

ثانيا: التطوعية.

اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا، حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط. بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

ثالثا: الذكاء الجماعي.

اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموع من الأفراد في اتصال وتفاعل دائم من أجل ملاحظة الاشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

رابعا: المحيط.

يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة، ويتم تأثيرها بطريقة كلية لاسيما عند استهداف اليقظة الإستراتيجية.

خامسا: انشاء الإبداع.

اليقظة الإستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. وفي الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا، ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية.

سادسا: توقع.

هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهدافها.

1- بوخريصة خديجة، مرجع سابق، ص 43-44.

الفرع الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

بشكل عام يمكن أن تكون اليقظة تنافسية، تكنولوجية أو تجارية ... الخ. ليس فقط لاختلاف غايتها وإنما تبعا لاختلاف جانب المحيط الذي يتعين مراقبته، وعليه فإن أشهر أنواع اليقظة هي:[1]

أولا: اليقظة التكنولوجية.

تعنى اليقظة الإستراتيجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين، الموردين، الزبائن التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها. بذلك فهي عند JAKOBIAK عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة.

ثانيا: اليقظة التنافسية.

هي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة، تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين. انطلاقا من رصد قدرات وإمكانيات منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. وبالتالي المقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس مما يتيح لها امكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية.

ثالثا: اليقظة التجارية.

هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وبسلوك الزبائن المحتملين وتوقعاتهم. وتعد أكثر أنواع اليقظة ربحية لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع متعامليها.

رابعا: اليقظة المجتمعية أو المحيطية.

1- فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية – دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012،ص،88-90.

عند كل من (JAKOBIAK 1997، SALMON 2004) يتعلق هذا الصنف من اليقظة بمجالات أخرى لا تتعرض لها الأصناف السابقة وهي ذات صلة بتطور أنماط في الجوانب الاجتماعية، الثقافية، التشريعية، والسياسية، ...الخ.

كما أن هناك أنواع أخرى لليقظة الإستراتيجية نذكر منها:[1]

1- اليقظة القانونية: تهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة.

2- اليقظة الخاصة بعلم البيئة: تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية.

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية.

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها.

-تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

-تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.

-تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.

-مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره. وإكسابها ميزة تنافسية.

-التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين.

-تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتقبة للمنافسين.

-اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب.

-الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء وبيع براءات الاختراع.

-رفع أرباح المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديد لكسب زبائن جدد.

المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

1- محاط أميرة، مرجع سابق، ص 26.

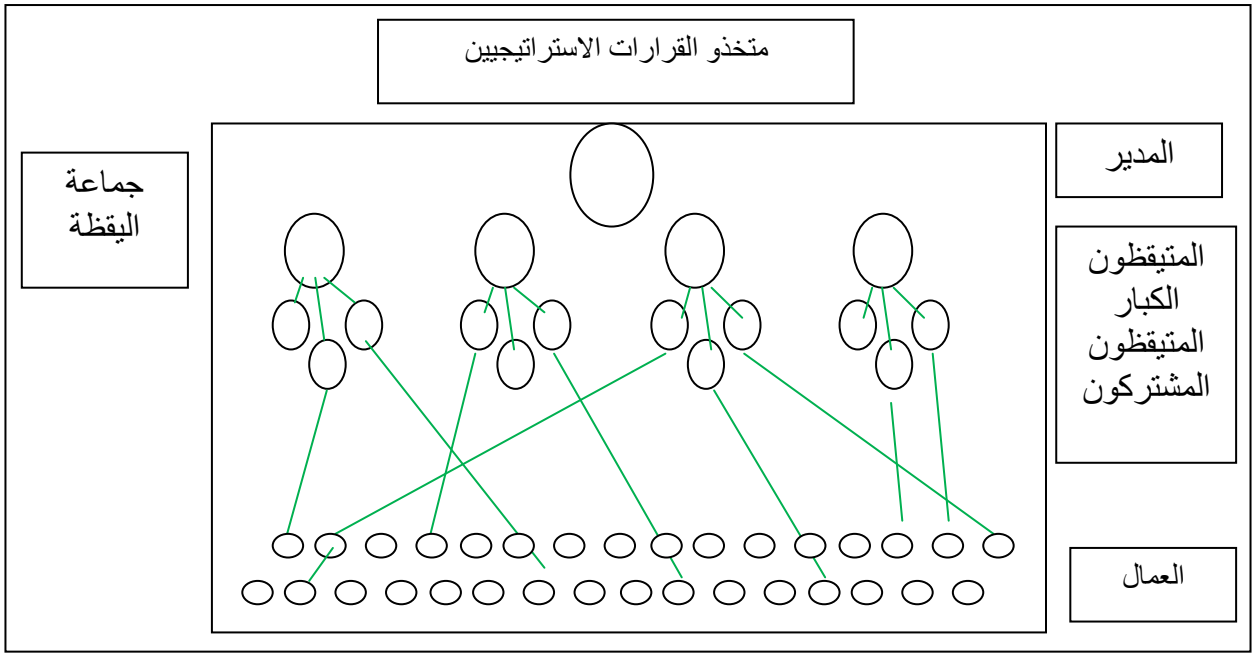
يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بالمتعاملين الذين يقومون بهذه العملية، وما هي المعلومات الواجب تحصيلها باعتبارها مورد أساسي يساعد المؤسسة على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، مما يساعد على اغتنام الفرص وتلافي التهديدات. وعليه فإن متطلبات اليقظة الإستراتيجية تتمثل في:[1]

الفرع الأول: ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

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

والتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي. ويمكن توضيح ممثلو اليقظة في الشكل التالي:

الشكل (1-4) ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية.



المصدر : ولد عابد عامر ، علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، 2017.

1- محاط أميرة، مرجع سابق، ص 8-12.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية تتكون من ممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية، ويتمثلون في:

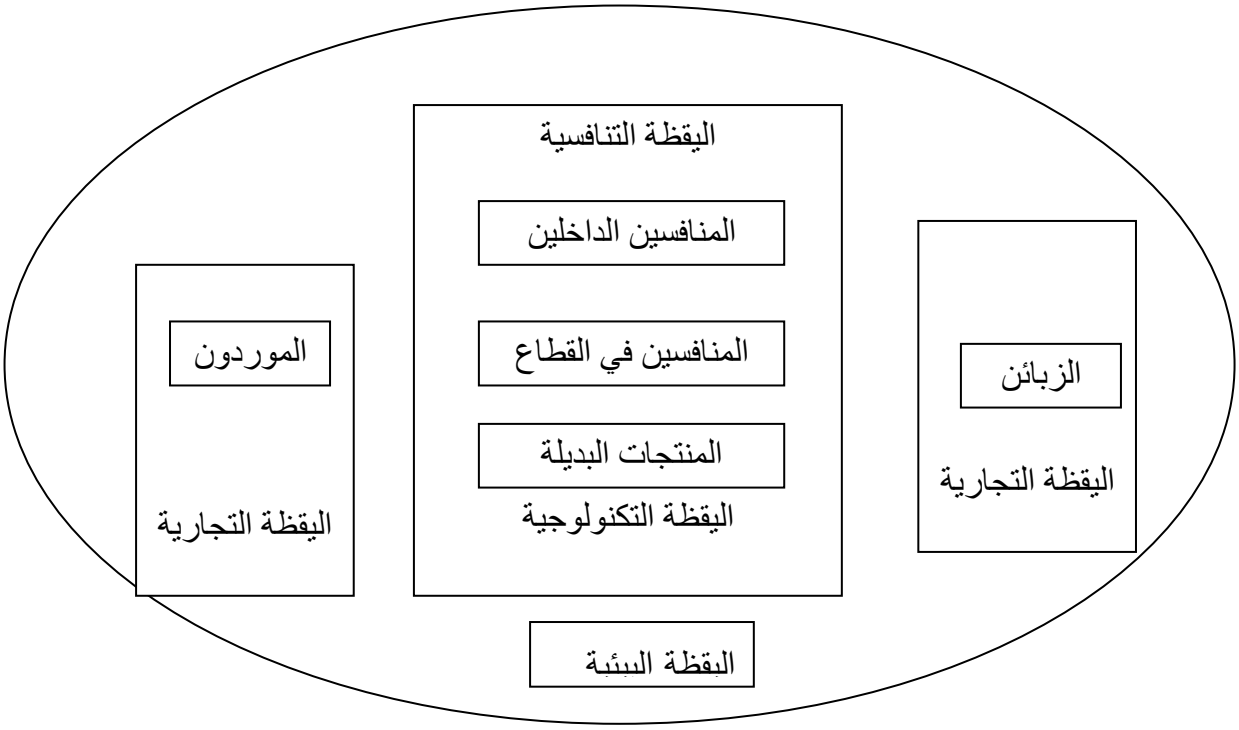
- متخذو القرارات الاستراتيجيين Les décideurs stratégiques.
- المدير Le directeur.
- المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors.
- المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés.
- العمال Les employés.

الفرع الثاني: معلومات اليقظة الإستراتيجية.

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل.

الشكل (1-5) الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ:

PORTER



http://www.Fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/ veille.html PORTER M, (1999), p 30:

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

في ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاص الاقتصادية أدت إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات. ومن هنا أصبحت المؤسسات مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية، والبحث عن طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المتنافسين.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

أولا: الميزة التنافسية هي مدى فعالية مؤسسة ما في الوفاء باحتياجات المستهلكين مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تقدم سلعا أو خدمات مماثلة.[1]

ثانيا: هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع ومن المنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون.[2]

ثالثا: هي المقدرة على التمييز بين المنافسين في السوق.[3]

رابعا: هي امكانية تكوين عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين. الغرض زيادة حصتها السوقية وتحقيق الأرباح.[4]

1- نبيل محمد مرسي، استراتيجية الانتاج والعمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 29.

2- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002/2001، ص 705.

3- أحمد ماهر، الإدارة، الدار الجامعية، 2004/2003، ص 639.

4- Ander Boyer et autres, panorama de gestion, Edition chihab, Alger, 1997, p 93.

ومما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية مصطلح واسع لايمكن ضبطه بصفة مطلقة وثابتة. حيث يمكن اعتبارها مهارة أو عامل يمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن منتجات باقي المنافسين، أي تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

- ✓ تسمح القدرات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية:[1]
- ✓ خلق الفرص التسويقي الجديدة.
- ✓ اختراق مجال تنافسي جديد كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات أو الخدمات.
- ✓ وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.
- ✓ يمكن اعتبار الهدف الرئيسي هو التغلب على المنافسين وذلك من خلال:[2]
- ✓ تحديد سبب نجاح المنافسين.
- ✓ تهيئة الوسائل لتمييز جهود المؤسسة الخاصة.

الفرع الثالث : الركائز الأساسية للميزة التنافسية

ومن الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية هي كالآتي:[3]

أولا: القدرة على التقليد.

هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية. حيث تكون المهمة الأولى هي انتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلف من المنتج الأصلي، ثم بيعه بسعر تنافسي.

ثانيا: القدرة على التطوير.

1- علي سلمى، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

2- غياث الترجمان، التسويق الدولي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 172-173.

3- بوخريصة خديجة، مرجع سابق، ص 84.

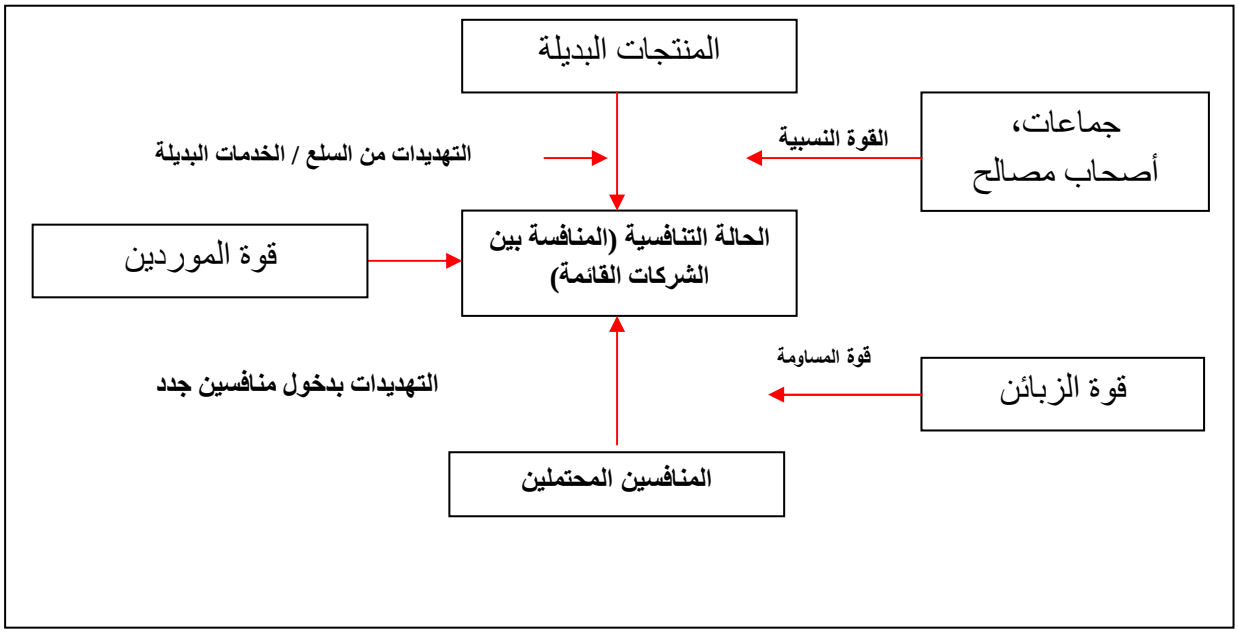
بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

ثالثا: القدرة على الابتكار.

وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية. ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلكين.

المطلب الثاني: تحليل القوى التنافسية.

إن البيئة التنافسية حسب تحليل PORTER أبو التنافسي والرائد في مجال الإدارة الإستراتيجية، والذي يرى بأن درجة المنافسة تتوقف على القوة التنافسية الخمس أو الست حسب بعض الكتب، وهو الأقرب إلى الصحة بحيث أضيفت فيما بعد.[1] وفيما يلي شكل توضيحي لهذه القوى حسب PORTER.



المصدر: Henri Duhamel, Stratégie et direction de l'entreprise, édition Clet, paris, première édition, p 42.

الشكل رقم (1-6) القوى التنافسية حسب بورتر.[1]

1- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 2004/2003، ص 89.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك ستة قوى تشكل أطراف البيئة التنافسية (الخارجية) للمؤسسة والتي تعكس جملة التهديدات التي تمارس عليها، وكذلك الفرص التي تتاح لها. حيث ينظر إلى القوة القوية بأنها تهديد، والضعيفة منها بأنها فرصة يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق مكاسب كثيرة.

والقوى التنافسية حسب PORTER هي: المنافس الحالية بين منافسات القطاع الواحد قوى التفاوض مع كل العملاء والموردين، إلى جانب المنتجات البديلة. وأخيرا المنافسة المحتملة من الداخلين المحتملين الجدد.[2]

ففي كتابه المترجم إلى الفرنسية تحت عنوان (اختبار الاستراتيجيات والمنافسة – تقنيات تحليل القطاعات والمنافسة في الصناعات). أوضح التحليل الذي يراه بهذه القوى وكذلك المصادر الرئيسية للمعلومات المهمة واللازمة لإجراء تحليل للقوى التنافسية موضحا أيضا أثره.[3]

فالمنافسون الجدد يمثلون بالنسبة لمؤسسة شريكا جديدا في حصتها السوقية وبطبيعة الحال في أرباحها. وعلى ذلك فوجودهم يشكل تهديدا يحتاج للتفكير في كيفيات للتقليل من أثره أو إزاحته كلية. ولعل من بين الحلول المتبناة اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، ضخامة رؤوس الأموال المطلوبة ... والتي تحول دون دخولهم الميدان. أما المنافسين المتواجدين حاليا فهم أيضا يمثلون تهديدا تتغير درجة حدته وفقا لعدة عوامل (عدد المنافسين، التكاليف، تمييز المنتوج، حواجز الخروج، الاستراتيجيات) يجب أن تهتم بها المؤسسة وتتابعها عن كثب. ومن هذه العوامل ما يشترك فيه مع تهديدات المنتجات البديلة، والتي يمكن أن يحول جزء لا يستهان به من السوق نحوها. أما عن القوتين المتعاكستين والمتمثلتين في قوة التفاوض مع العملاء والموردين هنا المؤسسة عليها التفكير في أبعاد استراتيجية، في كيفية تحويل هاتين القوتين من تهديد إلى ميزات أو مصادر قوة لها، كالتفكير في التكامل سواء الأمامي أو الخلفي. ولكن PORTER هنا أهمل بعض الأمور التي توضحها القوة السادسة والمتمثلة في القوة النسبية التي تمثلها أصحاب المصالح وعلى رأسهم الحكومة، المجتمعات المحلية، المؤسسات المالية والمساهمين في الشركة. وبالتالي فإن تحليل القوى التنافسية حسب PORTER يسمح دوما بالتعرف على القطاعات، وثمة تأهيل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات، مؤشرات الميزة التنافسية.

1- Henri Duhamel, Stratégie et direction de l'entreprise, édition Clet, paris, première édition, p 42.

2- Henri Duhamel، مرجع سابق، ص 42-43.

3- Alin Harion, le diagnostique d'entreprise, méthode et processus, paris, 1999, p 160-161.

الفرع الأول: مستويات الميزة التنافسية.

يمكن أن تتم الميزة التنافسي على واحد أو أكثر من المستويات التالية:[1]

أولا: مستوى المؤسسة.

قد تتخذ المؤسسة من أجل أن ترقى إلى مستوى تنافسي مجموعة من الاجراءات الادارية التنظيمية المالية والتكنولوجية، مما يساعد على تحسين جودة منتجاتها وخفض تكاليفها بالشكل الذي يسمح لها بالمنافسة محليا، وهو ما يمكنها في النهاية من الصمود في وجه المنافسة الأجنبية في السوق الوطنية من جهة، ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى.

ثانيا: مستوى الدولة.

يمكن القول عن هذا المستوى من التنافسية هو مدى انفتاح اقتصاد دولة ما على الاقتصاد العالمي. والدور الاقتصادي الذي تلعبه تلك الدولة في دعم وتعزيز قدرات مؤسساتها بحيث يجب أن تكون البيئة التي تعمل فيها سانحة وليست مانع لها. ذلك أن تنافسية الدولة مرتبطة بدرجة تنافسية مؤسساتها وتنبثق منها.

ثالثا: مستوى الإقليم.

إن فكرة الإقليم هي خطة دفاع تلجأ إليه الدولة الصغيرة أو الضعيفة لتعزيز قدرتها التنافسية ولكن يشترك تبني الانفتاح. فتحرير الاقتصاديات وحسب المنظمة العالمية للتجارة فإن انشاء مناطق التجارة الحرة والاتحادات الجمركية ينتج ذلك.

ومن هنا يصبح مصطلح التنافسية يطلق على الإقليم بالدول التي تكونه سواء فيما بينها أو خارج الإقليم، أي بالنسبة للأسواق الدولية.

ويعد هذا المستوى من التنافسية الحلم الذي تسعى لتحقيقه الدول العربية لمواجهة التكتلات الأجنبية في السوق الأجنبية.

الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

1 - Porter Michael, Régional foundation of competitive, implantation for the nation governors, 2002, p 88.

ثمة العديد من المؤشرات التنافسية فبعض الدراسات تقتصر على عدد محدود منها، مثل أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، وحدة التصدير للسلع المصنعة مقارنة، تكاليف وحدة العمل في الصناعة التحويلية في البلدان المنافسة. ولكن الانجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملا. ويجري تحليل المؤشرات على ثلاث مستويات هي:

أولا: تنافسية المشروع.

حسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفته ليست تنافسية، عندما تكون تكلفة انتاجه المتوسط تتجاوز سعر منتجاته في السوق، وهذا يعني أن موارد المشروع يساعد تخصيصها وأن ثروته تتضاءل وتتبدد.

وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع أن يكون قليل الربحية لأن تكلفة انتاجه المتوسطة أعلى من تكاليف منافسيه. وقد يكون ذلك إلى أن انتاجيته الضعيفة أو أن لعناصر الانتاج تكلفة أكثر أو للسببين معا.

وهكذا فعلى مستوى المشروع فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعها مؤشرات على التنافسية.

ثانيا: تنافسية فرع النشاط الاقتصادي.

يكون المشروع تنافسيا إقليميا ودولي في الحالات التالية:

- ✓ عندما يحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة.
- ✓ إذا كانت الانتاجية الكلية للعوامل فيها مساوية أو أعلى منها.
- ✓ إذا كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن التكاليف الوحدوية للمزاحمين الأجانب.

كما يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط.

ثالثا: تنافسية البلد.

استعمل هنا PORTER منهجية دعاها (الجوهرة الوطنية) وهي مجموعة من التوصيات والإجراءات التنافسية، من خلال تحليل اقتصاد البلد قطاعا بقطاع.

خاتمة الفصل الأول

تتميز البيئة الجديدة بعدة تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتعزيز قدراتها للفهم الجيد لبيئتها، والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها. وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها.

لهذا أصبحت المؤسسة الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما يتكفل عملية أساس تسيير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية، وهذا ما يكفل عملية أساس اليقظة الإستراتيجية بمختلف مجالاتها، فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تقوم على أساس التنبؤ ومتابعة مختلف التغيرات والتطورات البيئية فهي تشير إلى البحث عن المعلومة بطريقة يقظة وثابتة ومراقبة دائمة ومستمر من بيئة المؤسسة ثم معالجتها ونشرها، وهذا من أجل كسب ميزة أو مزايا تنافسية. الذي ثبت أنها –الميزة التنافسية – لا تقف عند حد معين بل هي عملية مستمرة بفضل الابتكار والتكنولوجيا والتطور العلمي. وهذا لا يتحقق إلا من خلال استخدامها للذكاء الاقتصادي، وبقاءها متفطنة ويقظة على المحيط خارجي كان أو داخلي. فكيف تستطيع المؤسسة الاقتصادية تشكيل جهاز استراتيجي

يبقيها متيقظة، وعلى اطلاع تام ببيئتها التنافسية؟ وكيف تؤثر اليقظة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، وكسبها؟.

وهذا ما سنعالجه في الفصل الموالي.