



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مطبوعة محاضرات:

مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة

من إعداد :

د/ محمد أمين بن عزة

موجهة لطلاب السنة الثانية ماستر

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

السنة الجامعية:

2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مطبوعة محاضرات:

مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة

موجهة لطلاب السنة الثانية ماستر
تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

السنة الجامعية:

2023/2022

فهرس المحتويات :

فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال و الجداول	
مقدمة عامة	
الفصل الأول : الإدارة الإستراتيجية و المؤسسة	
09	1 تعاريف للإدارة الإستراتيجية
13	2 أهمية الإدارة الإستراتيجية
14	3 النموذج الرئيسي للإدارة الإستراتيجية
23	4 بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية
24	5 الصعوبات و التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية
الفصل الثاني : مدخل عام لليقظة الإستراتيجية	
29	1 عموميات حول اليقظة
33	2 التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية
38	3 خصائص و فوائد اليقظة الإستراتيجية
40	4 مزايا و شروط فعالية اليقظة
42	5 اليقظة الإستراتيجية و دورها في المؤسسة
الفصل الثالث : سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية	
51	1 تعريف ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
54	2 أدوار و خصائص ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية
58	3 طرق و وسائل عملية اليقظة الإستراتيجية
64	4 مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
68	5 المعلومة و سلوكيات عملية اليقظة الإستراتيجية
الفصل الرابع : أشكال اليقظة الإستراتيجية	
82	1 اليقظة التنافسية
86	2 اليقظة التكنولوجية
94	3 اليقظة التجارية
95	4 اليقظة الاجتماعية
95	5 اليقظة الإستراتيجية

96	6 اليقظة البيئية
الفصل الخامس : الذكاء الاقتصادي و علاقته باليقظة الإستراتيجية	
101	1. التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي
104	2. الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي
107	3. عناصر الذكاء الاقتصادي
108	4. خطوات الذكاء الاقتصادي
110	5. الأمن المعلوماتي
115	6. تأثير المعلومات في ظل الذكاء الاقتصادي
116	7. نماذج الذكاء الاقتصادي
118	8. علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية
123	خاتمة عامة
126	قائمة المراجع

عنوان الأشكال و الجداول :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصفوفة SWOT	17
02	بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية	23
03	أهمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	36
04	شبكة جماعة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	52
05	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.	57
06	مراحل ثلاثة لعملية اليقظة الإستراتيجية	65
07	مراحل الستة لعملية اليقظة الإستراتيجية	66
08	مراحل العشرة لعملية اليقظة الإستراتيجية	67
09	المصادر الرسمية وغير الرسمية لليقظة التكنولوجية	90
10	مراحل عملية اليقظة التكنولوجية	90
11	مراقبة البيئة	96
12	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER	97
13	يوضح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية	119

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التطورات التاريخية لليقظة الإستراتيجية	34
02	جماعة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	55
03	الاختلافات الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	120

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يشهد كوكبنا في الآونة الحالية تغيرات كبيرة ويواجه تحديات و فرص مختلفة لم تعرفها البشرية من قبل , الشيء الذي برز عنه ظهور نظام عالمي جديد يعتمد على ما تمتلكه الأمم والشعوب من العلم و التكنولوجيا.

التحولات العالمية الجديدة و ضغوطها المتزايدة و تنوع الابتكارات التكنولوجية و تطور البحث العلمي, دوافع كافية للانفتاح و الاندماج في الحركة المتدفقة ثقافيا و اقتصاديا و سياسيا و تكنولوجيا, حيث تتعامل منظمات الأعمال اليوم مع عالم تلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية و السياسية, فأمامنا رأس مال يتحرك بغير قيود و بشر يتنقلون بغير حدود, و معلومات تتدفق بغير عوائق تفوق قدرة الاستيعاب, فهذه ثقافات تداخلت و أسواق تقاربت أو اندمجت, و عادات و أذواق استهلاكية تقاربت, و هذه دول تكتلت فأزالت حدودها الاقتصادية و الجغرافية, و شركات تحالفت فتبادلت الأسواق و المعلومات, و الاستثمارات عبر الحدود.

و لقد أثبتت التجارب أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية و تحقيق معدلات النمو الاقتصادي يمر حتما عبر منظمات الأعمال الفعالة بمختلف أشكالها و ذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية. و في الحقيقة أن البحث عن الفعالية و التحسين الدائم للأداء يمثل الدافع الأساسي لتطور منظمات الأعمال و تحسين قدراتها التنافسية و مواكبتها لتحولات المحيط, وفقا لهذا المنطق عرفت منظمات الأعمال في الجزائر تحولات عميقة عبر

مرحلتين بارزتين, ما قبل الثمانينات و ما بعدها , وهي الآن مشرفة على أفاق مستقبلية يميزها التحول العميق و المستمر للمحيط.

من خلال محاضراتنا في هذا المقياس سيتضح لنا أن لموضوع اليقظة الإستراتيجية أهمية كبرى في نشاطات المنظمات الباحثة على التميز والإبداع والابتكار و تموقعها في السوق في ظل المنافسة القوية والشديدة التي تميز البيئة المحيطة المحلية و الدولية ، ولا يكون ذلك إلا من خلال التطبيق الفعال لهذا النظام بوضع آليات عمل تتم العملية وفقه ، من خلال تحديد الفرص التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية ورصد التهديدات من اجل معالجتها .

من خلال ما سبق قمنا بتقسيم هذه المطبوعة إلى خمسة فصول أساسية , فالفصل الأول كان حول الإدارة الإستراتيجية و المؤسسة و الفصل الثاني تم تقديم فيه مدخل عام لليقظة الإستراتيجية , أما الفصل الثالث تمحور حول سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية , بالنسبة للفصل الرابع تطرقنا فيه لأشكال اليقظة الإستراتيجية , أخيرا الفصل الخامس كان تناولنا موضوع الذكاء الاقتصادي و حاولنا إبراز العلاقة الموجودة بينه و بين اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الأول:

الإدارة الإستراتيجية و المؤسسة

مقدمة :

إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في المجالات كافة، خاصة في مجال الاتصالات وما أحدثته، جعلت العالم كله يعيش وكأنه في بيت واحد وليس في قرية صغيرة، وكذلك توافر سهولة حركة المواصلات بين الدول عما كانت عليه في الماضي، فضلا عن التقدم التكنولوجي الذي تشهده العديد من الصناعات، كل ذلك وغيره أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومنظمات الأعمال والمؤسسات، هذه المنافسة وغيرها من التحديات والصعوبات فرضت على الشركات ومنظمات الأعمال استخدام الإدارة الإستراتيجية لمواجهة أو التقليل من الخاطر والتحديات المختلفة .

1- تعاريف للإدارة الاستراتيجية :

1-1 الإستراتيجية :

اشتقت كلمة " إستراتيجية " من كلمة " استراتيجوس " وهي كلمة يونانية الأصل وتعني فن القيادة. وقد اقتصر استخدام مفهوم " الإستراتيجية " منذ عدة قرون على العمليات الحربية.. وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن الماضي (القرن العشرين)، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.¹

وللإستراتيجية عدة مفاهيم منها:

¹ حسين عبيد و خليل حسين، الإستراتيجية التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية. 2013، ص14

- الإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دولة ما.. أو شركة ما.. أو منظمة ما.. على المدى البعيد.
- فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة.. تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر - إن لم يكن بالشكل الأمثل - مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين ضمنها!!
- الإستراتيجية تعبر عن مساريتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المنظمة أو الشركة أو مؤسسة... رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.
- "مصطلح الإستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يطلق عليه البديل الإستراتيجي، ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ".²

1-2 الإدارة الإستراتيجية :

- هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية لعديد من علماء الإدارة:
- يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية **strategic management** بأنها: "تصور المنظمة (الشركة - المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.."³

² عبد القادر محمد فهمي، المدخل في دراسة الإستراتيجية، بغداد: جامعة بغداد، 2009، ص: 23

³ Policastro ; Michael ; intrduction to strategic planning ;SBA.US small business administration ;2003.p : 16

- ويعرف David 1995 الإدارة الإستراتيجية: " هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات

الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"⁴.

- ويعرف Hunger 2004 & Wheelen الإدارة الإستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات

والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل "⁵.

- ويعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 1999م الإدارة الإستراتيجية بأنها: "

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد،

وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر

المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها "⁶. يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن

وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق

أهدافها."⁷

تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد،

بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية

عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد

المتوفرة بكفاءة"⁸.

⁴ David whiteley . e-commerce strategy ; thchnologie and application ; london ; the megraw-hill ;companies ;2000 ;p : 13

⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص98.

⁶ عبد الحميد المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربي، القاهرة ، ص: 43.

⁷ -نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 06.

⁸ - محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004،، ص 107.

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".⁹

ومن خلال التعريفات الكثيرة التي لا يسمح المجال بذكرها، يمكن أن نقول: إن الإدارة الإستراتيجية.. هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل..) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستبعمها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضاً كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والفرص والمخاطر المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاً مراجعة وتقويم تلك القرارات.

فعملية الإدارة الإستراتيجية جزء هام في منظومة الفكر الإداري، حيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحديد وتصميم وتنفيذ ثم تقييم القرارات الهامة للمنظمة - الاقتصادية على

⁹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 107.

سبيل المثال - ذات الأثر طويل الأجل.. وهذه القرارات تهدف إلى زيادة القيمة الاقتصادية -
بزيادة حصتها السوقية - ، وزيادة القيمة المضافة لهذه المنظمة، وللاقتصاد الوطني، ومن
ثم المجتمع ككل¹⁰.

كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح Non profit
organization تسعى إلى زيادة قيمة المنظمة من خلال فعالية أنشطتها وكفاءة أداؤها، والذي
ينعكس على زيادة رضا المتعاملين والمستفيدين من خدماتها¹¹.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء
أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق
بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على
الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- تحسين وتطوير الأداء الحالي للمؤسسة من خلال التقييم المستمر والرقابة.
- الاستعداد للمستقبل والاستعداد لانتهاز الفرص المستقبلية ورؤيتها قبل حدوثها.
- تحسين الإنتاجية للعاملين داخل المؤسسة بوضع أهداف واضحة لانجازها.
- كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وخلق بيئة عمل جماعية تعاونية تفاعلية.
- معرفة الأولويات التي يجب على المؤسسة العمل عليها وتحسينها.

¹⁰ أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص 36.
¹¹ خليل سيبياني ، المدير الفعال ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 2000 ، ص 57.

- معرفة نقاط الضعف داخل المؤسسة ووضع استراتيجيات لعلاجها.
- معرفة نقاط القوة وكيف استغلال تلك النقاط في تحسين وتطوير المؤسسة
- وضع مؤشرات حقيقية لقياس أداء كافة الأقسام داخل المؤسسة وعلاج أي خطر بمجرد ظهوره .
- الحفاظ على موارد المؤسسة ومعرفة كيفية استغلالها وتوزيعها التوزيع الأمثل.
- التعلم بصفة مستمرة من الأخطاء السابقة وعدم تكرار الخطأ.
- معرفة البدائل المتاحة ووضع خطط بديلة وخطط طوارئ لظهور أي متغير غير متنبأ به.

3- النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة عناصر أساسية وهي:

3-1 المسح البيئي Environmental Scanning

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي .

والمسح البيئي هو رصد وتقييم وتحليل المعلومات داخلياً وخارجياً لكي توضع أمام صانعي الإستراتيجية في المؤسسة، وهدفها هو تحديد العوامل الإستراتيجية أو العناصر الداخلية والخارجية التي تحدد مستقبل المؤسسة.

أ- تحليل البيئة الخارجية :

تحتوي البيئة الخارجة على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على مجموعتين هما:

أ-1 البيئة العامة :

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية والقوى العالمية .

أ-2 البيئة الخاصة :

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين ، الحكومة، جماعات الضاغطة والمصلحة والاتحادات و الموردين و الزبائن و المنافسين و الدائنين و العاملين.

ب - تحليل البيئة الداخلية Internal Environment

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الادارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

-الهيكل التنظيمي Structure ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة في الخريطة التنظيمية.

-الثقافة Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

-الموارد Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

وأبسط السبل لعمل المسح البيئي هو ما يعرف باسم تحليل SWOT وهو ذلك التحليل الذي يشمل نقاط القوة Strengths وهي الخصائص الايجابية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي ونقاط الضعف Weaknesses وهي التي تعيق وتحد من أداء المنظمة والفرص المتاحة Opportunities والتهديدات Threats للوصول إلى نقطة توازن استراتيجي بين العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية والعناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة. ويمكن للمدراء الحصول على مثل هذه المعلومات عن طريق التقارير المختلفة كالميزانيات والنسب والمعدلات المالية وقوائم الربح والخسارة والأبحاث المتعلقة برضا الموظفين وتصرفاتهم.



Source : <https://www.arrajol.com/content/254931/>

تحليل SWOT هو أحد أنواع أطر الإدارة الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لبناء واختبار استراتيجيات أعمالها. يحدد تحليل SWOT نقاط القوة والضعف في المنظمة ويقارنها مع الفرص الخارجية والتهديدات لبيئتها. ويوضح تحليل SWOT العوامل الداخلية والخارجية والعوامل الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المنظمة وغاياتها. تساعد عملية SWOT القادة على تحديد ما إذا كانت موارد وقدرات المنظمة فعالة في البيئة التنافسية التي يجب أن تعمل ضمنها وصقل الاستراتيجيات المطلوبة للبقاء ناجحة في هذه البيئة.

2-3 تكوين الإستراتيجية Strategy :12

وهي تتعلق بتطوير الخطط بعيدة المدى للوصول على إدارة مؤثرة في الفرص المتاحة بالبيئة والتعامل مع الأخطاء والتهديدات في ضوء مناطق القوة والضعف ولذا فهي تضمن:

أ- تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة Mission والتي تشمل الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله.

ب- وضع الأهداف Objectives الواضحة والتي تحدد الأعمال الابتدائية للمؤسسة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الشاملة لها.

ج- وضع الاستراتيجيات Strategies وهي الخطة الرئيسية المكثفة التي تحدد كيفية تحقيق

مهام المؤسسة وموضوعاتها , وذلك من خلال وضع خطة عامة عريضة لتحقيق أهداف طويلة الأجل ويمكن أن تركز على مجالات تنظيمية مختلفة مثل التسويق، التمويل،

الإنتاج، البحث والتطوير، الأفراد والعلاقات العامة. ومن الناحية الواقعية فإن

الإستراتيجية يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة مع الأهداف التنظيمية بهدف تحسين

الميزة التنافسية للمؤسسة، وتكون الإستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي ،

وللمؤسسات عادة ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

ج- 1 الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy وهي تصف توجهات

المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها

لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع

¹²النجار دجلة مهدي، أثر الاستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات النفطية، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2001، ص: 72

الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ج-2 الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال Business Strategy وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي حتى تتمكن من تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

ج-3 الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy حيث تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات كالإنتاج والتسويق والتمويل مثلاً تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات الأخرى أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية التي تتعلق أساساً بتنظيم الكفاءة فهي تطور وتصنع الاستراتيجيات لتحسين الأداء من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة.

وتقوم المؤسسات بتطبيق هذه الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات في آن واحد بشكل متوازن لخلق إستراتيجية واحدة مجمعة تطبق على حسب المستوى الإداري.

د - وضع السياسات Policies وهي المرشد لصناع القرار وتساعد على ربط الإستراتيجية الموضوعية بمراحل التنفيذ والتطبيق فالمؤسسات تتخذ سياسات لتضمن قيام العاملين فيها باتخاذ القرارات السليمة وتطبيقها بالشكل الذي يدعم المهام المكلفين بها والموضوعات المحددة لهم.

3-3 تنفيذ الإستراتيجية¹³ Strategy Implementation

هي مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات قيد التنفيذ من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات، فالبرامج هي الأنشطة المحددة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة عمل معينة، والميزانيات هي ما تحتاجه البرامج من أموال وتستخدم في التخطيط والتحكم، فالميزانية لا تخدم فقط تفاصيل الخطة الإستراتيجية الجديدة وإنما تصنع الجدولة المالية والعوائد المتوقعة والمستقبل المالي، والإجراءات هي عبارة عن نظام به سلسلة متتابعة من الخطوات التي تحدد بالتفصيل المهمة المحددة أو العمل الذي يجب القيام به والأنشطة المختلفة التي يجب انجازها لإتمام البرنامج. وتضمن عملية التنفيذ تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل. ويتم تنفيذ الإستراتيجية بواسطة المستويات الإدارية المتوسطة والأدنى في المؤسسة بمراجعة وإشراف المستويات الإدارية العليا، ويشار إليها أحياناً على أنها خطة عمل وقد تحتاج إلى قرارات يومية أثناء التنفيذ.

3-4 التقييم والرقابة¹⁴ Evaluation and Control

هي العمليات التي تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداء الإستراتيجية الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط وبالتالي الوقوف على الوضع الحقيقي ومقارنته بالوضع المرغوب انجازه. ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات لاتخاذ الخطوات التصحيحية وحل المشكلات. وبالرغم من أن التقييم والرقابة هو العنصر الأخير

¹³ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، البيزوري، عمان، 2005، ص: 36.
¹⁴ ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار البيزوري، عمان، ص: 44.

من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي الضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تشكيل الدافع المحفز لإدخال عمليات جديدة في المنظمة مرة أخرى. ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز للمعلومات عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، وتستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق ما يلي:

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير تجاهها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.
- ويتطلب نجاح هذه العملية أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن مؤهل على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة.

أما الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة فهي قيام الإدارة ببعض السلوكيات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المطلوبة. وأخيراً فإن عملية التقويم

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً على قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة، وعلاقة المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية والفحص المستمر للفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة وفي المحصلة تؤدي إلى فحص الاختيار الاستراتيجي.

4- بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم 02 : يوضح بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية.



بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية

Source : <https://www.arrajol.com/content/254931/>

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة يحول الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من أهداف الأداء التي يتم قياسها ومراقبتها وتغييرها، إذا لزم الأمر، لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

تأخذ بطاقة الأداء المتوازن نهجًا من أربعة محاور لأداء المؤسسة، إنها بمنزلة اندماج للتحليل المالي التقليدي، بما في ذلك المقاييس مثل الدخل التشغيلي ونمو المبيعات والعائد على الاستثمار. كما يستلزم أيضًا تحليل العميل، بما في ذلك رضا العملاء والاحتفاظ بهم، وتحليل داخلي حول كيفية ارتباط العمليات التجارية بالأهداف الاستراتيجية، وتحليل النمو، بما في ذلك رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى أداء الخدمات المعلوماتية للمؤسسة.

5- الصعوبات والتحديات التي تواجه الإستراتيجية:

أبرز هذه التحديات , نذكر منها :

1-5 زيادة وتيرة التغيرات:¹⁵

وذلك من حيث الكمية، والنوعية في جميع المنتجات، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب)، أو البيئة الاقتصادية (التكتلات، والتحالفات بين مجموعات من الدول... وغيرها)، والبيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على الشركات ومنظمات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات.

5-2 ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المنظمة، ولتصبح منافسة كونية أيضاً، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة

¹⁵ أحمد سيد مصطفى , تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي , دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة , 2000 , ص : 63.

المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة. مثلاً سابقاً كانت شركة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعتها، ونموذجاً متألماً تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم فنجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها، ومن المعروف أن شركة جنرال موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.¹⁶

3-5 تحديات أخرى تواجه الإدارة الإستراتيجية: 17

الجمود وعدم المرونة في التدريب والعمل والسعي للحصول على المعرفة، فنجاح الشركات ومنظمات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية والثقافية عموماً، وفي مجال صناعتهم خصوصاً، فإذا توافر للشركة على العامل الكفاء، والإداري الكفاء، والإدارة النشطة، والخبير التسويقي، والخبير المالي، والمهندس المبتكر، والمعلومة الصحيحة، والمعرفة المفيدة، يساعد أي منظمة أعمال من وضع إستراتيجيات وسياسات عملية مدروسة وذات كفاءة وفاعلية عالية، تساهم بلا شك في زيادة رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن ثم زيادة حصتها السوقية المحلية والإقليمية والدولية، ومضاعفة ثرواتها، مما يعود بالنفع الاقتصادي المباشر عليها، ويعمل على زيادة معدلات التنمية الاقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

4-5 ندرة الموارد:

¹⁶ Hafsi T, Toulouse J, M, la stratégie des organisations : une synthèse, montréal, édition transcontinental, 1997;p : 50

¹⁷ أبو قحف عبد السلام, الإدارة الإستراتيجية, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1992, ص : 54

إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول، وبين الشركات ومنظمات الأعمال على موارد الطاقة خاصة النفط، والماء، والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، هذه الصراعات فرضت على الشركات ومنظمات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالمقدار الكافي، فضلاً عن تأمين بقائها.

4-5 التحالفات والشراكات الإستراتيجية: 18

اتجهت كثير من الشركات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لأسباب، أهمها:

- العولمة، وما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.
- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية.
- حرية التبادل التجاري، وما فرضته الاتفاقيات الدولية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.
- ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها، وتوافرها في دولة شركة أخرى تعمل في نفس المجال.

¹⁸ Timothy, M. Collins. Thomas I. Doorky. Les alliances stratégiques, Inter édition 1992, p: 33.

خلاصة الفصل :

تقوم الإدارة الإستراتيجية برسم الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وبيان أهدافها بعيدة المدى وتحديد النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق تلك الأهداف مع أخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات البيئية ثم تطبيق الخطط ومتابعتها وتقييمها ومنه لا بدّ من التأكيد على أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت حاجة ملحة أكثر من أي وقت مضى، وذلك في ظل العولمة والمتغيرات البيئية ووجود تحديات تتطلب مواجهتها من أجل استمرار بقاء المنظمة. لذا فإن جميع المنظمات بحاجة إلى الوقوف على خصائص البيئة الداخلية والخارجية والتعامل معها من خلال التعرف على نقاط القوة واستثمارها ومواجهة التحديات ومعرفة الفرص والتحديات، وهو ما يُعرف بمصفوفة SWOT والتي تُركز على نقاط القوة والضعف على مستوى تحليل البيئة الداخلية. ومكان الفرص والتهديدات على مستوى تحليل البيئة الخارجية، ما يُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الأنسب في سبيل الاستمرار وتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني:

مدخل عام لليقظة الإستراتيجية

مقدمة:

اليقظة الإستراتيجية تعتبر مجموعة من الأساليب المنسقة التي تعمل على تنظيم وتحليل ونشر ومشاركة واسترجاع واستخدام المعلومات والمعارف المفيدة حفاظا على بقاء المنظمات واستدامة أعمالها ونموها في مواجهة ظروف عدم التأكد التي أضحت تغلف فضاءات عمل المنظمات في وقتنا الحاضر.

تعتبر بيئة التي تنشط بها المنظمات مصدرا ومنبعا لتزويدها باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصعب النهائي لمخرجات هذه المنظمات المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها، وبما أن المنظمات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة فإن تعرضها للأزمات أمر وارد، وما عليها إلا إدارة هذه الأخيرة عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المنظمة التمتع بها، فاليقظة الإستراتيجية بهذا المعنى من شأنها أن تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات من انتكاسات أو نجاحات.

1-عموميات حول اليقظة:

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تُعنى بالمعلومة وتسييرها. فمن أين أتى هذا المصطلح ؟ ما هو أصله وما مفهومه ؟.

1-1 ماهية اليقظة:

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال، نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقُّظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين. وفي اللغة نقول يَقِظُ وَيَقِظُ يَقَظاً، ونقول كذلك تَيَقَّظَ تَيَقُّظاً لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضاً اليَقِظُ والمُتَيَقِّظُ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة¹ ويستعمل "التَيَقُّظُ" أيضاً بغض النظر عن الحالة العادية للشخص، للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليَقِظُ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

1-2 أصل المصطلح: إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم

المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً

على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا

دفاعيا لحماية تلك المعارف¹⁹

وقد وضح كل من MARTINET et MARTI في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سماه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.

وتجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين PORTER في الثمانينات، أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين²⁰.

1-3 تعاريف لليقظة:

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

¹⁹ BAUMARD Ph., (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris, p. 20.

²⁰ LABONTE D., (mars 1999), La veille, activité ou profession ? <http://www.Mmedium.com/veille/activite.pdf>

- يعتبر Michel CARTIER اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكّننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"²¹.

- كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير²².

- كما يعتبر JAKOBIAK اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحلّلة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"²³.

- وتشير اليقظة إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين²⁴.

- كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية"²⁵.

نستنتج من التعاريف السابقة وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني اللذين تناولوا 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 للمؤسسة²⁶.

²¹<http://www.clic.net/presse/articles/2000-02-01.html>

²² AIT EL HADJ S., (1993), L'entreprise face à la mutation technologique, édition Organisation, p. 89.

²³ <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>

²⁴ LABONTE D. et LEGENDRE R., (avril 1999), Etapes d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise, <http://www.mmedium.com/veille/quotient.pdf>

²⁵ BERGERON P., "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations", *Argus*, Vol. 24 N° 3, p. 18.

²⁶<http://www.veille-e.com/pageveille.html>

كما نشير إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يُعَرِّض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه. وننوّه أيضا إلى أن استعمال هذا المصطلح يكون مجردا دون وصف أو نعت، ولرفع هذا اللبس نضيف صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر.

2- التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة نشاط إنساني قديم ، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها ، وقد ظهر هذا المصطلح في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينات ، إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات ، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجا كبيرا وبمعدل 40% سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات ، وورشات تكوين ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي:

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

جدول 01: يمثل أهم التطورات التاريخية لليقظة الإستراتيجية.

خصائص اليقظة					المرحلة (الطور)	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة	الاهتمام	
بيع/تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960 1970
تسويق وتخطيط	متوسط	كفي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	فترة الثمانينات
تسويق وتخطيط خلية يقظة	مرتفع	كفي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات إستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

Source :Francois Brouard pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pur aider les PME cogrés international francophone sur la PME octobre 2002 HEC montraal canada ;p :02.

يتضح من خلال الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهمتها لرجال البيع والتسويق ، وكانت تعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين ، أما خلال الثمانينات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة ، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين

التسويقية والتكنولوجية ، لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة ولها خلية (هيئة) خاصة.²⁷

1-2 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

منذ دخول مفهوم اليقظة الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ، فتعددت التعاريف المقدمة له ويمكننا أن نذكر البعض منها:

- تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات ، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة)، في تحليل لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد.

- أما Jean Michel Ribault يعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص للمؤسسة، إذا هي تحويل معلومة مكتسبة في إطار مراقبة المحيط بهدف اكتشاف واستشعار الإشارات الضعيفة أي التهديدات أو الفرص وهي أيضا نظام غايته الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.²⁸

- حسب Ansoft تهدف اليقظة الاستراتيجية لخلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل المخاطر وتجنب عدم اليقين.

²⁷ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 64.

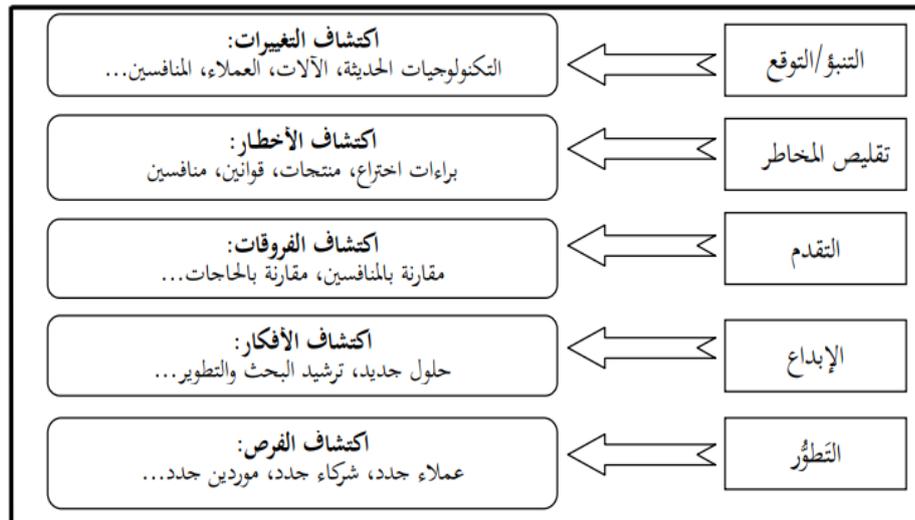
²⁸ Jean Michel Ribault Séminaire "veille stratégique" EN PSTT 1992; cite in Laurent hemel maitriser et pratiquer la veille stratégique Ed AFNOR .2001 :p:02

- وبصفة عامة يمكن إعطاء مفهوم شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها السيرورة الجماعية المستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد بطريقة إرادية للمعلومات ذات الخاصية الاستباقية (استباق الحدث) والمتعلقة بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وعدم اليقين بصفة عامة.

2-2 أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة :

تسمح اليقظة الأساسية بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات. وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة .

الشكل رقم 03: يوضح أهمية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.



المصدر : محمد فايز النجار وخالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، Global Journal of Economics and Business (GJEB)المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد8 (3)،2020،ص507و508

كذلك، تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين.
- إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من التآزر والتعاقد في المؤسسة.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات والتغيرات المفاجئة.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغييرات.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة. بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية.

- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية.

- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية²⁹.

3- خصائص و فوائد اليقظة الاستراتيجية :

3-1 خصائص اليقظة الاستراتيجية:

من خلال مما سبق يمكننا إبراز جملة من الخصائص :

- معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية(مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة والتي تسمح للمؤسسة بالفهم الجيد واستباق التغيرات البيئية .
- تسمح اليقظة الإستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة ، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج ، جودته وتخفيض تكلفته.
- وسيلة إستراتيجية للتسيير ، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق .
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية ، كما تسمح له أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

²⁹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ، 2003، ص

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة إرادية تتطلب التزاما قويا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم.

3-2 فوائد اليقظة الاستراتيجية :

- دعم التخطيط: اليقظة الإستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
- دعم الاستجابة : اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق ، والمنافسين ، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات ، والفرص المتاحة في البيئة المحيطة والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة.
- دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الإستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مع نظيراتها من المؤسسات الأخرى ، مما يحفز عملية الابتكار والتكيف وتقديم منتجات جديدة، وذات قيمة أعلى لتدعيم موقعها التنافسي .
- حل المشاكل وتدعيم القرارات : تقدم اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين والقوانين التشريعية والتكنولوجيا الحديثة... إلخ فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة كما تساعد على فهم المشاكل وحلها.

- تدعيم التوقع واستباق الأحداث: تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بتوسيع قدراتها على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها وزيادة سرعة العمل ، مما يمكن من الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والتغيرات المفاجئة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.³⁰

4- مزايا وشروط فعالية اليقظة.

- تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة ؟

4-1 مزايا اليقظة:

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي³¹:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

³⁰ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" مرجع سبق ذكره، ص96.

³¹ <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top> © Ecole des Sciences de l'Information, Juin 1998

- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

- وحتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

2-4 شروط فعالية اليقظة:

- هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي³² :
 - إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
 - اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
 - التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
 - الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
 - روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

³² REVELLI C., (2000), Intelligence stratégique sur Internet, op. cit.,p. 12.

ونشير في الأخير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملًا ومكملاً لبعضه البعض، فمثلاً وفي عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باليقظة التنافسية، أو عندما تكون اليقظة في قطاع ما مثلاً قطاع مستحضرات التجميل- مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية.

ولا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب اتباعها.

5- اليقظة الاستراتيجية و دورها في المؤسسة :

5-1 دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع :

في ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ،

حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دورانها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.³³

5-2 دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين , وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها, وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:

• تختلف ممارسة اليقظة الإستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب

طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في

قوجيل نور العابدين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، مرجع³³ سبق ذكره ،ص 72.

توسيع عملية اليقظة الإستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعتداءات المنافسين ، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباشرة بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي ومواجهة المنافسين.

- تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين حول منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... الخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.³⁴

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفي القمة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع،

³⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" مرجع سبق ذكره ، ص98.

حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية و الزمنية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.³⁵

3-5 دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي:

إن الواقع السريع للإحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة ، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة، والابتكارات غير المسبوقه للتكنولوجيا في جميع المجالات ، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات حيث المعلومات كبيرة وكثيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الاكتساب لمن سعى إليها.³⁶

³⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" نفس المرجع السابق ، ص 100.
³⁶ قوجيل نور العابدين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، جامعة باجي مختار عنابة، السنة الجامعية 2011 - 2012. ص70.

ولكن ما هو ملاحظ فان كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التغيرات السريعة في الميادين التكنولوجية و الثقافية، ولهذا فان اليقظة الإستراتيجية تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدنا في تحليله . وفي هذا الصدد تلعب اليقظة دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة نذكر منها:(منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، والتكنولوجيا المستخدمة ، أسعارهم...الخ)، وكل ما يؤثر على التنافس .وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي.

فحسب ما سبق فان اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها وهي تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحاصلة، ونستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التسويقي ، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجياتها التنافسية وفي استمرارية أدائها .

وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء ككل ، حيث أن عند جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى ، وبعدها توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات ، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات

والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

4-5 دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة و اتخاذ القرارات:

أولاً: توفير المعلومة.

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة.

وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها، ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجاراة الأحداث التي تجري ببيئتها، والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة

لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات

الإستراتيجية وتحقيق التميز.³⁷

ثانيا: اليقظة الإستراتيجية و اتخاذ القرار.

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، هذا يتطلب المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الإستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الإستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها و وصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب ، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.³⁸

³⁷ فالتة اليمين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة: السنة الجامعية 2012-2013. ص 59.

³⁸ فالتة اليمين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

خلاصة الفصل :

اليقظة الإستراتيجية هي أسلوت ذو أهمية بالغة في الإدارة الإستراتيجية, فهي تختص بالإدارة المثلى للمعلومات التي تدخل في صنع القرارات و تساعد على تطوير منظمات الأعمال محققة بذلك ديمومتها و استمرار نشاطها و تحسين قدراتها التنافسية.

إذا في عالمنا المعاصر المعلومة أصبحت كمورد أساسي للمنظمات و مصدر تميز وتفوق لها , هذا ما يستدعي معرفة ما يدور في محيط المنظمة و يستجد من أحداث, ولا يتحقق ذلك إلا من خلال جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها و بثها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسائر المتغيرات المختلفة.

من الجدير بالذكر أن الأزمات أصبحت ميزة الوقت الحالي و متلازمة أساسية للمؤسسات, حيث شهدت المرحلة الأخيرة سرعة مذهلة للتغير والتقلب في البيئة الديناميكية, وأصبح كل تنظيم لا يكاد ينجو من تأثير الأزمات, وبالتالي زاد الاهتمام بليقظة الإستراتيجية كأسلوب ونموذج وازن يتم استخدامه في مواجهة الأزمات بهدف التكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق.

الفصل الثالث:

سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

مقدمة :

إنّ تعاضم البيئة التنافسية الخارجية يجعل المؤسسة دوماً في وضعية الدفاع عن موقعها من أجل البقاء والتفوق، ما يستوجب آليات وأدوات تمكنها من رصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية قوية ويعزز تواجدتها .

للأهمية البالغة للمعلومة الإستراتيجية ودورها الحيوي في استمرارية المؤسسات الحديثة، أضحي من الضروري استحداث وحدة تنظيمية تضطلع بمهام اليقظة الإستراتيجية يكون ممثلوها على قدر من الكفاءة والاستعداد لإدارة المعلومة، كما يتولوا مهمة التنقيب عن أحدث المعطيات ، وجمعهما، تحليلها وإعادة بثها من أجل استغلالها في صياغة استراتيجياتها المختلفة .

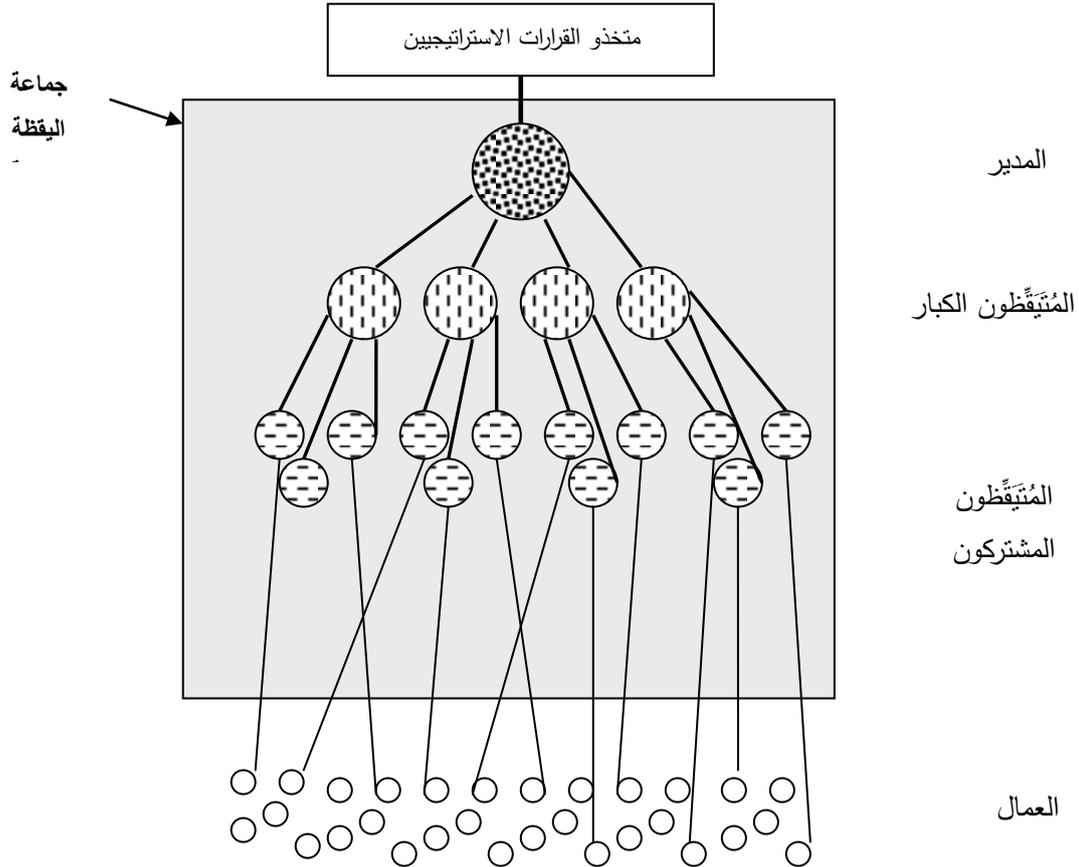
1-تعريف ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية:

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل لتحقيق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية , يعمل هؤلاء الأعوان ضمن لشبكة من المتيقظين حيث أن هذه العملية تقوم على أساس العمل الجماعي, وتضم هذه الشبكة خمسة ممثلين أساسيين لليقظة :

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

والمُتَيَقِّظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل الموالي، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

الشكل رقم 04: يوضح جماعة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.



Source : CARTIER M., La veille : introduction, op. cit.,
<http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة .



المصدر : من إعداد الباحث.

2- أدوار و خصائص ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية :

يمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي الذي يوضح دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم 02: يوضح جماعة اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

الدور	ممثلو اليقظة
<p>-يعرضون على جماعات اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>-تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>-ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</p> <p>-البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجيين</p>
<p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعات اليقظة.</p> <p>-إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>-مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>المدير</p>

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

<p>-تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعّة. -المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. -تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>-تحديد مصادر المعلومات. -استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها .</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمختصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

Source : CARTIER M., La veille : introduction, op. cit.,

<http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>

وتتمثل خصائص ومساهمة ممثلو اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- متخذو القرارات الاستراتيجيين :

-تحديد جيد لأهداف المؤسسة.

-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

- المدير :

-منشط جماعات اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.

-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.

-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.

- المتيقظون الكبار:

-القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا.

-القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.

-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.

- المتيقظون المشتركون :

-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.

-الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما

بينهم.

-قدرة التحكم في فائض المعلومات.

● العَمال :

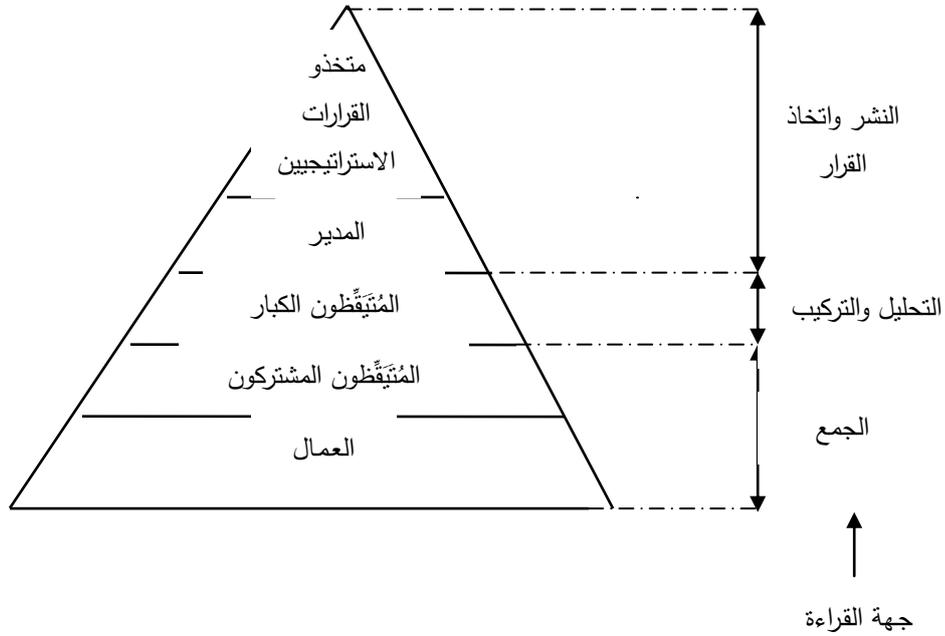
-نشاط حيوي دائم في العمل.

-روح عمل جماعية عالية.

● تعد اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يقوم بها فريق اليقظة من جميع العاملين

، ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث مستويات إدارية وهي :

الشكل رقم 05: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين.



المصدر: عليوات رفيق، ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبليس، رسالة ماجستير 2004 ص155.

● تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية، ويمثل قمة الهرم متخذو

القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من

الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال

وفئة المتقظين المشتركين، بينما يقوم المتقظون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم

نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات
الاستراتيجيين .

على كل حال، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تُنشئ مصلحة لليقظة التنافسية تظم عددا من المستخدمين تقسمهم إلى ثلاث مجموعات، وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة التنافسية، أو تكلف مهام اليقظة بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حسب ما توفر لها من الموارد (البشرية، المالية، الوقت) وبحسب حاجتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة.

3- طرق ووسائل عملية اليقظة الإستراتيجية:

إن تتعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها.

3-1 طريقة المعايرة:

- تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة RankXerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرّفها KEARN على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"⁽³⁹⁾.
- كما قدم CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق"⁴⁰.
- وتنتهي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداءها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.
- والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

³⁹ BRILMAN J., (1996), L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition Organisation, Paris, p. 209.

⁴⁰ JAKOBIAK F., (2001), L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC, deuxième édition, édition Organisation, p. 213.

- وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية⁴¹:
- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.
- إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يبرئ رؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون، وتجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه المؤسسة. وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.
- وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

⁴¹ Industrie Canada., (2000), Outils de diagnostic et d'analyse comparative, <http://www.strategis.ic.gc.ca/ssgf/bs00212f.html>

3-2 الإنترنت لوسيلة لليقظة:

- الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات، أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة "A.R.P.A.Net" التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط⁴².
- ثم توسعت شبكة "A.R.P.A.Net" وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.
- والإنترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى بـ TCP/IP.
- تقدم شبكة الإنترنت أربع خدمات رئيسية للمستخدم وهي⁴³:
 - خدمة البريد الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، وتعتبر خدمة البريد الإلكتروني من أنشط الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت.
- وهي عبارة عن خدمة عامة يقدمها نظام البريد بنقله جميع أنواع المعلومات والوثائق والمطبوعات وبرامج الحاسب وغيرها، فعلى المستوى التجاري مثلا يمكن

⁴² العنبيي ع.، (1996)، "ما هي شبكة الإنترنت؟"، علوم وتكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية، ص. 32.

⁴³ بختي إ.، (2002)، دور الإنترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص. 51-53.

استخدام البريد الإلكتروني في طلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين أو تأكيدها أو إلغائها، وبالتالي فالبريد الإلكتروني حل محل الاتصال التقليدي من هاتف وفاكس ورسائل بريدية.

➤ خدمة بروتوكول نقل الملفات: يسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع..

➤ خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: تعد هذه الخدمة من أهم خدمات الإنترنت ويرجع لها الفضل في انتشار الإنترنت والإقبال عليه، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشتمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية وأيضا مؤسسات تجارية وثقافية وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم، فخدمة الـ WEB وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، هذه الخدمة تتميز بقدرتها هائلة في التصفح والإبحار في الإنترنت كونها تشتمل على أغلب خدمات الإنترنت وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مدعمة باللون والصورة والصوت مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها.

➤ خدمة الربط عن بعد: تُمكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسب) الشبكات الجزئية المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد

كاستغلال الحواسب ذات الطراز العلي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة، يستحيل تنفيذها على الحواسب الشخصية، شريطة معرفة عناوين الدخول إليها وشفرات الاستغلال، وعلى كل فاستخدامات الإنترنت عديدة وليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه يوجد خدمة منتديات النقاش والتي تُعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة تثير اهتمامنا ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني، فكل رأي يُدلى به يوزع فوراً و أتوماتيكياً لبقية المشاركين ولكل واحد منهم الحق في الإدلاء برأيه أو عدم الرد.

➤ يوجد ثلاث أنواع أساسية من المواقع في الإنترنت وهي كالتالي⁴⁴:

- أ. المواقع التجارية: تسمح هذه المواقع بإنجاز عدة عمليات تجارية من بيع وشراء، فهي بمثابة سوق أين يلتقي فيه العرض بالطلب. وتتجسد تلك العمليات في ما يسمى بالتجارة الإلكترونية.
- ب. المواقع الخدمية على الخط: كعمليات الحجز في الفنادق والطائرات.
- ج. المواقع الإشهارية: والتي تقوم بعرض معلومات حول المنتجات من سلع وخدمات وذلك عبر صفحات ال WEB.

⁴⁴ HERMAL L., (1997), Marketing multimedia- Internet, édition Economica, Paris, p.43.

4- مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية:

مثلما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها و اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، و منهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل، و يعود هذا الاختلاف حسب البعض أسباب هي:

- السبب التاريخي: و نقصد بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر بدرجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية.
- السبب التدقيقي: يعني الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد و أيضا حسب الهدف المنتظر من اليقظة ما جعل الباحثون يختلفون في المراحل.
- السبب الاصطلاحي: يعني عدم الاتفاق حول التسمية و جعل الباحثون يختلفون فيما بينهم.

فيما يلي أهم المراحل عملية اليقظة الإستراتيجية و الموضحة في الأشكال الموالية:

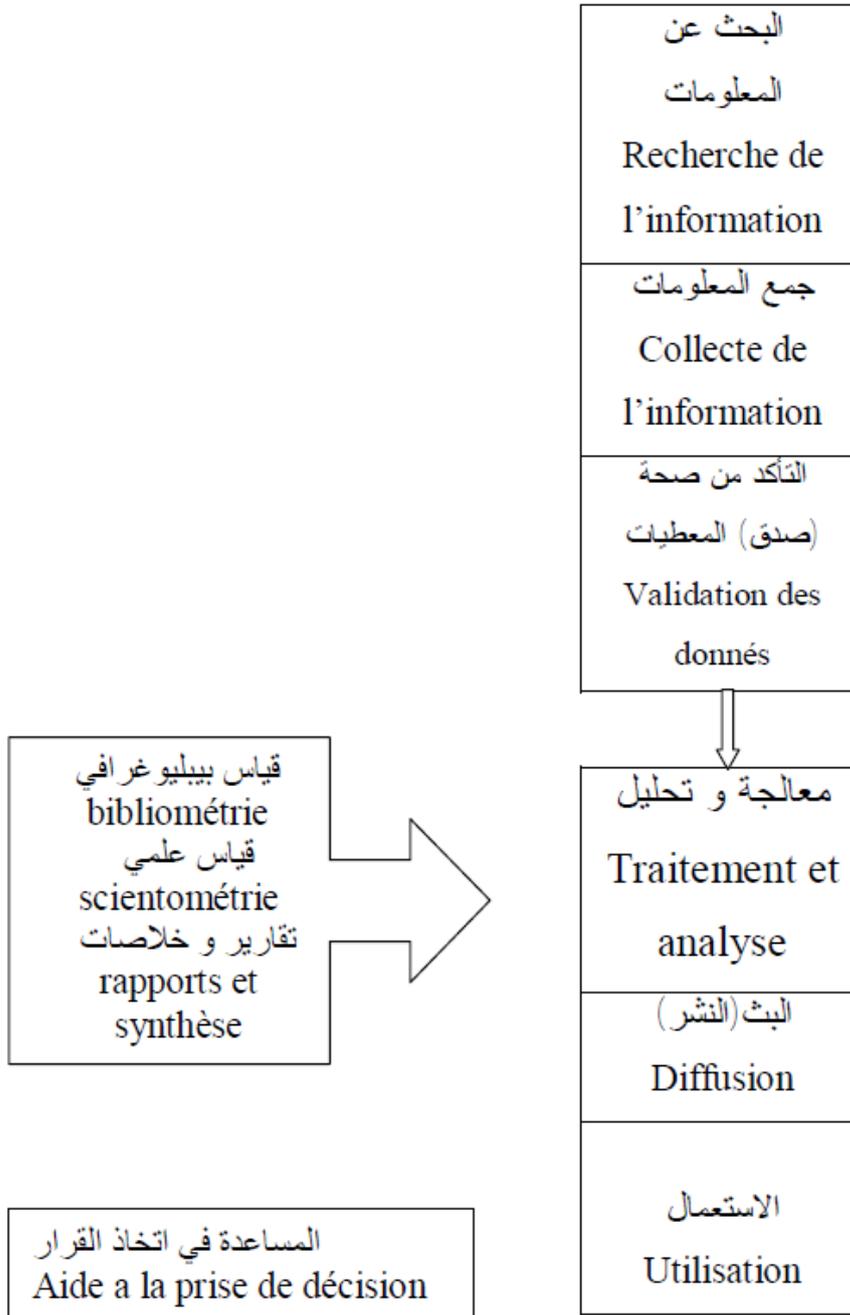
شكل رقم 06 : يوضح ثلاثة مراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية.



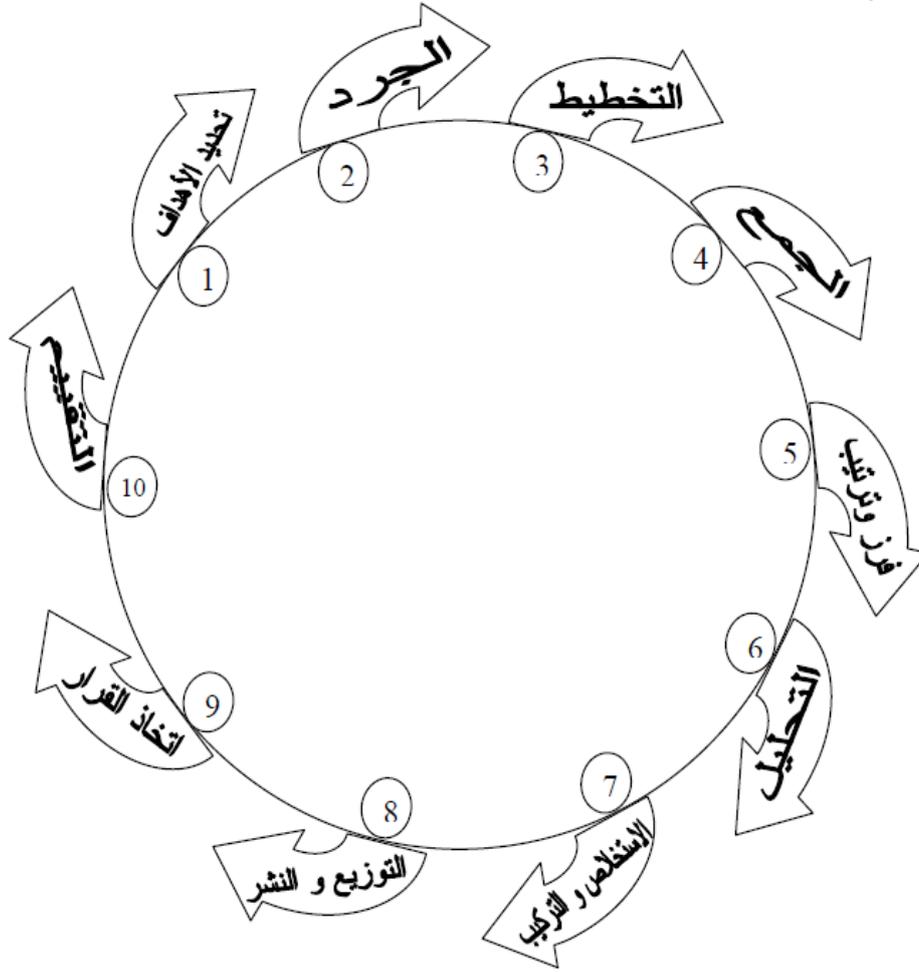
Source: Gakobiak F; pratique de la veille technologique;edition d'organisation; paris ;p:97

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

شكل رقم 07 : يوضح مراحل الستة لعملية اليقظة الاستراتيجية.



Source : H Lesca ;veille stratégique concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise; ministère de l'éducation nationale et de recherché et de la technologie;1997;p:86



Source : H Lesca ;veille stratégique la méthode ²LESCA Anning ;edition EMS. 2003.P :101

في الخلاصة يمكن القول أن عملية اليقظة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل أساسية وتندرج

ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي ⁴⁵:

1. الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد

المستهدفون الذين سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية

نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات كمن نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد

⁴⁵ CARTIER M., La veille: introduction, op. cit., <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>

المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2. التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3. النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالّجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

5- المعلومة و سلوكيات عملية اليقظة الإستراتيجية:

أصبحت المعلومة في وقتنا الحاضر تشكل موردا أساسيا يتحكم في تسيير جميع النشاطات الحيوية. لهذا فإن العالم اليوم قد تجاوز جميع الاختيارات الكلاسيكية المتمثلة في الاختيار العسكري والاختيار الاقتصادي، فأصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها

وكذلك الأمر للمؤسسات التي تسعى للريادة، فإنها تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب.

إن اتخاذنا للقرارات في حياتنا اليومية أصبح يتطلب منا الإحاطة بمختلف المعلومات المناسبة والملائمة، وبتنوع النشاطات وتنوع المعلومات وكذا القرارات الصادرة والتي تكون صائبة كلما كانت المعلومة معالجة بشكل فعال ومنتقاة بشكل سليم. خاصة وأننا في زمن يتميز بغزارة المصطلحات حيث اختلطت المفاهيم وتداخلت فيما بينها.

5-1 تعاريف للمعلومة:

من الصعب أن نقدم تعريفا واحدا للمعلومة نظرا لتعدد استخداماتها في أكثر من مجال، وسنركز على بعض التعاريف المتداولة في مجال التسيير، حيث أسهم الباحثون بالعديد من التعاريف منها:

- يعرف MELESE المعلومة على أنها: "كل إشارة، رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية".

- أما REIX فيعتبر أن المعلومة: "هو كل ما يقدم لنا معرفة، ويغير من رؤيتنا للأشياء، ويقلص من حيرتنا"⁴⁶.

إن التعريفين السابقين يطغى عليهم الطابع العام، فالتعريف الأول أكثر شمولية بينما التعريف الثاني فإنه مرتبط بمتلقي المعلومة.

⁴⁶ REIX R., (1995), Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert, Paris, p. 16.

- وكما جاء في قاموس مصطلحات المعلوماتية أن المعلومات هي: "بيانات تمت معالجتها من أجل تحقيق غاية معينة أو لاستعمال محدد"⁴⁷.

- وعرفت المعلومة كذلك على أنها: "نتاج تنظيم وتبويب وجدولة البيانات بواسطة النظام، إلى مجموعات متناسقة مختارة من البيانات مرتبة ومجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم في سهولة ويسر"⁴⁸.

فالمعلومات هي تلك البيانات التي يتم إعدادها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل له معنى، فتصبح لها قيمة ومنفعة ويمكن تداولها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية. إن المتمعن في التعاريف السابقة يدرك حتما أن البيانات تشكل المادة الخام التي يتم تحويلها إلى معلومات.

أما البيانات البيان أو المعطاة وجمعها بيانات أو معطيات، وهي عبارة عن أرقام مجردة أو حقائق غير مرتبطة ببعضها أو أنها غير متكاملة عن ظاهرة معينة، وهي في العادة تسجيل لما هو مرئي، محسوس أو مسموع⁴⁹. فالبيان ما هو إلا تمثيل للوقائع على شكل أرقام، أحرف الهجاء، والرموز.

فالبيانات هي تلك الحقائق المتفرقة والمشوشة والتي لا يستفاد منها إلا بعد المعالجة، وبمعالجة هذه البيانات نجد أنفسنا نستقبل معلومات صالحة للاستعمال وذات فائدة قادرة على التأثير في الفرد والمؤسسة.

⁴⁷ حداد إ.و.، (1988)، قاموس مصطلحات المعلوماتية -فرنسي، إنكليزي، عربي- مكتبة لبنان، ص. 144.

⁴⁸ مصطفى ف.، (1993)، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص. 61.

⁴⁹ كاريش ص.، 2000 دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر ص. 52.

2-5 أنواع ومصادر المعلومات:

تختلف المعلومات من حيث تصنيفها، لدى من الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الأغراض وتكون مناسبة لكافة المواقف، وتختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات عن السوق، المنافسة، البيئة، البورصة، التجارة وغيرها، وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها.

1/المعلومات الرسمية:

وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي، أو فيلم-بياني^{ش.2}، أو معلوماتي، وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي. وتتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في:⁵⁰

- الصحافة (العامة والمتخصصة).

- الكتب.

- وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز، المذياع).

- بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.

- براءات الاختراع.

- الدراسات؛

- وكل المصادر الشرعية.

2/المعلومات غير الرسمية

⁵⁰ MARTINET B et MARTI Y M., (1995), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition Organisation, Paris, pp. 30,31.

تتمثل المعلومات غير الرسمية في جميع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية،

وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد المعالجة المتخصصة لها.⁵¹

وقد أفضت الدراسات أن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية.⁵²

وتتمثل مصادر المعلومات غير الرسمية فيما يلي:⁵³

- المنافسون أنفسهم.

- الموردون والزبائن.

- البعثات والرحلات الدراسية.

- المعارض، الندوات، والمؤتمرات.

- الطلبة والمُتمرنين.

- المصادر الداخلية للمؤسسة.

يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومة كما قدمته AFNOR وهذا حسب الإمكانية أو

السهولة في الحصول عليها على النحو التالي:⁵⁴

• المعلومة البيضاء (المعلومة العامة): وهي المعلومة السهلة والبجاء الحصول عليها.

فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية،

ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.

⁵¹ PATEYRON E., La veille stratégique, op. cit., p. 19

⁵² MARTINET B et MARTI Y M., L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op. cit., p. 30.

⁵³ Ibid, p. 34.

⁵⁴ MIRIKELAM F., "Intelligence économique : une pratique à risques ?" in : Maîtrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition Publisud, 1999, p. 87.

- المعلومة الرمادية (المعلومة الحساسة): وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تتميز بصعوبة الوصول إليها. ويتم الحصول عليها عامة من المصادر غير الرسمية.
 - المعلومة السوداء (المعلومة السرية): وهي المعلومة التي يُنهي عن نشرها، حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي. فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها.
- إن المؤسسة التي تهتم بالتعرف على منافسيها عن قرب وتهتم بقوة حضورها في السوق من عدمه، تكون سبقة للحصول على هذه المعلومات وخاصة غير الرسمية منها وهذا عن طريق اليقظة التنافسية، إذ تعتبر تلك المعلومات معلومات إستراتيجية يتوقف نجاح اليقظة أو فشلها على جودتها وعلى القيمة التي تقدمها.

3-5 قيمة المعلومات وخصائصها.

حتى تكون المعلومات ذات قيمة في المؤسسة يجب أن تخضع لعدة متطلبات وأن تتميز بخصائص محددة.

1/ قيمة المعلومة:

تقوم اليقظة التنافسية بتزويد متخذي القرارات بالمؤسسة بالمعلومة ذات قيمة تعود عليها بالفائدة، ويمكن أن نحدد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية⁵⁵:

⁵⁵ MARTINET B et MARTI Y M., L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, op. cit., p. 15.

قيمة المعلومة = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل
+ النشر والتغذية المرتدة + الأمان.

- إذا لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات، فإنها ستضيع كل شيء، لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها.

- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات جودة سيئة يجلب للمؤسسة الصخب والتشويش الإعلامي، وهذا ما يستوجب على المؤسسة بالقيام بعمل تحليلي ضخم.

- إن التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها.

- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيةها.

وأخيرا، يجب أن تعرف المؤسسة كيف أن تحافظ سريريا على المعلومات خاصة الإستراتيجية منها.

إذا تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة موردا إعلاميا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد المادية التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج. وتعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن⁵⁶ :

- الزيادة في حصصها السوقية.

- ضمان جودة وأمن منتجاتها.

- نشر المنتجات الموجودة.

2/ خصائص المعلومة.

حتى تكون للمعلومة قيمة وفائدة لمستخدميها يجب أن تتصف ببعض الخصائص المتمثلة في⁵⁷ :

● **الدقة:** بمعنى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تتوفر في

المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فإذا كانت المعلومات تتكون من 1000 بند منها

950 بندا تصف الواقع تماما أي أنها صحيحة تماما ومؤكدة، تكون نسبة الدقة في

هذه المعلومات 95%. أما هل تعتبر هذه النسبة مقبولة أم

لا ؟ فيتوقف ذلك على نوعية المعلومات موضوع البحث.

● **التوقيت المناسب:** بمعنى أن إدارة أي مؤسسة لن تستفيد كثيرا من درجة دقة

المعلومات عندما تأتي هذه المعلومات في غير وقتها. فالحصول على معلومة دقيقة

وفي الوقت المناسب حول المنتجات، التقنيات والأسواق مهم جدا للتقليص من دورة

⁵⁶ PATRYRON E A., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris, p. 10.

⁵⁷ حديد ن., (1995)، أهمية النظام الآلي للمعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص. 87، 88.

الإنتاج، وهذا ما يؤكده François JUILLET في قوله: "الوقت المناسب في التصميم وفي

الإنتاج يتطلب الوقت المناسب للمعلومة⁵⁸. لكن الدقة وحدها لا تكفي، لذلك يجب

تنظيم العمل في الإدارة المسؤولة عن المعلومات بحيث تكون سرعة تحصيلها

ومعالجتها للمعطيات من القصر بحيث لا تفقد المعلومات حداثتها ونفعها.

● التكامل: بمعنى أن إدارة أي مؤسسة سوف تشعر بالإحباط عندما تتحصل على

معلومات دقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي ينقصها بعض البنود التي

تجعلها صالحة للتوصل إلى قرارات جيدة، فبنود المعلومات المبعثرة في تقارير

منفصلة وفي أوقات مختلفة يكون من الصعب تجميعها سوياً لتحقيق التكامل بينها.

● التركيز: بمعنى أن محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى

ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، وبذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط المعلومات غير

المفيدة، الأمر الذي يضطر المديرين إلى تضييع الوقت في البحث عمّا يحتاجونه وقد

يجدون صعوبة في ذلك.

● لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية توضح

الاتجاهات العامة وتدل على البنود التي يمكن أن تعتبر شاذة وغير متفقة مع

الاتجاهات الطبيعية والمتوقعة وفقاً للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي

تقوم بها المؤسسة.

⁵⁸CONFLAND D., "Stratégie d'entreprise et stratégie de veille" in : Transfert d'information et projet d'entreprise, actes du colloque Transinfo 93, édition ADBS, Paris, 1994, p. 58.

الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات، أو إلى إدراك جيد لماهية الأعمال التي تقوم بها. لذلك لا يجب متابعة التقارير التي كانت ذات دلالة في وقت مضى والتي لم يعد لها أي دلالة حاضرا، حيث تكون هذه المتابعة مضيعة للوقت والجهود والمال دون أن يترتب عليها أي نفع يُذكر.

5-4 سلوكيات اليقظة:

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة.

➤ اليقظة السلبية: وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة ولا تستثنى أي شكل من أشكال اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

➤ اليقظة نصف النشطة: تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أشكال اليقظة ولها استعمالات متكررة وفترات معينة، هنا أفراد محددون أو الكاشفون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة

النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

➤ اليقظة النشطة الفعالة: تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة، نقطية تُوجه كل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها. أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معين في وقت معين أو غير ذلك، وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة وهي:

– Veille Ponctuelle يقظة نقطية وهي عبارة عن " حالة فنية " أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى و سياق معطى وهي تقترب من دراسة السوق.

– Veille Occasionnelle يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف الهدف الذي ستراقبه بدوام.

– Veille Périodique يقظة دورية مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات الشركة و التقارير والدراسات ومقالات المجالات وعروض المؤتمرات ونشرات المنظمات المتخصصة وبنوك المعلومات،...الخ.

– Veille Permanente يقظة دائمة تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة ،المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي،وهي تُستنتج من توظيف " رادار المراقبة " معلومات مبحوث عنها إراديا أو " رادار التنبيه."

خلاصة الفصل :

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على وجه الخصوص من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر على المعلومة في كل الميادين, وهذا راجع للتقدم المتسارع, حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغوطاتها على المؤسسات في جميع القطاعات. وفي ظل هذا المحيط تعمل المنظمات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها و العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة, و لهذا يتطلب من المنظمة الحرص على السيورة الجيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية, من خلال كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها بالاعتماد على متيقظين يتميزون بالكفاءة اللازمة و هذا لبلوغ أهدافها و المتمثلة في البقاء و لنمو و الاستمرارية و التوسع.

الفصل الرابع:

أشكال اليقظة الإستراتيجية

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا ؟
- كيف يرون المنافسون مستقبلهم ؟
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا⁶¹ :
- 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 المجمعّة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون⁶² :
- 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.

⁶¹ MOYA J L., (2001), Management de l'information: L'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, <http://www.egideria.fr/>

⁶² PATEYRON E., Le management stratégique de l'information, op. cit., p. 21.

- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.
- عدم التمييز في المنتجات: عندما ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، عندها يستند اختيار المشتري على السعر و جودة 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.

1-2 أشكال اليقظة التنافسية: تصنف إلى نوعين كمية و نوعية:

أ/ المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافس.
- إستراتيجية المنافس.
- الأهداف الجديدة للمنافس.
- قدرات المنافس.
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

ب/ المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير.
- العلاقات مع الموردين الجدد.

- إطلاق المنتجات الجديدة.

- الأسواق الجديدة.

- جاذبية تكنولوجيا جديدة.

- حملة إخبارية جديدة.

- تطور حصة السوق.

- تطور التعداد (الإحصاء).⁶³

1-3 مراحل اليقظة التنافسية:

فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، ومن ثمة يجب أن تبقى يقظة خاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني وكذا المنتجات، حتى وإن كان الحصول على المعلومة و تفسيرها يكلف كثيرا، فهي مرحلة أساسية في إعداد الإستراتيجية، ولهذا يجب المرور بأربعة مراحل لأجل تصميم نظام ذكاء متأقلم.

1. مرحلة تصميم النظام: في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية وكذا

المصادر المرتبطة بها وتعيين الموارد البشرية والميزانيات اللازمة لها.

2. جمع المعلومات: وتكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع، الوسطاء،

الموردون، مؤسسات الدراسة، الجامعات العلمية)، وانطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر

الرسمية، التقارير، مقالات الجرائد)، وعلى المؤسسة أن تبتكر مناهج استقبال ذات فعالية

بقدر الإمكان.

⁶³ فوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، دراسة حالة وحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، منكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اعلام واتصال، دفعة 2011/2012، ص20

3. التقييم و التفسير: وهنا يتم التحقق من مدى ثقة و صحة عناصر المعلومات

المكتشفة، و تسعى المؤسسة بهيكلتها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر إحياءا.

4. بث المعلومات و تحيينها: في الأخير تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين مع جعل

المعطيات متزامنة مع الأحداث من أجل أخذ القرارات اللازمة.

كما تختلف عملية رصد المعلومات على حسب المنافسين، أي أن ممارسة اليقظة تختلف

باختلاف حدة المنافسة و نشاط المؤسسة، و على العموم فإن معظم المعلومات التي

تحتاجها المؤسسة عن بيئتها الخارجية يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة و بطرق

شرعية، و تتطلب هذه العملية فقط إنشاء خلية تتكفل برصد و مراقبة البيئة الخارجية

للمؤسسة، حتى تحصل على بيانات و معطيات خاصة، تخضع للمعالجة باستعمال وسائل

تكنولوجية حديثة، كما تعتبر المجالات المتخصصة و تقارير الهيئات المتخصصة و المعارض

التجارية و غيرها من مصادر المعلومات منبعها هائلا و شبكة واسعة، تمنح للمؤسسة

معلومات عن البيئة الخارجية لها و عن المنافسين.⁶⁴

2- اليقظة التكنولوجية:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولى اهتماما لأنظمة المعلومات و بنوك المعطيات

باعتبارها أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها و وضع خططها الإستراتيجية

، و لا تعتمد فقط على الموارد المادية و البشرية .

قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مرجع سبق ذكره، ص 21⁶⁴

إن التطور الهائل و السريع للإبداعات التكنولوجية يفرض على المؤسسات التأقلم و التكيف مع التطورات العلمية و التكنولوجية أو ما يعرف بتغيرات البيئة التكنولوجية، و عليه فإن المؤسسات الباحثة عن التنافسية هي مجبرة على استباق التطورات التكنولوجية و العلمية ، الترصّد للبرامج الصناعية الجديدة ، متابعة براءات الاختراع بمفهوم أوسع ، التيقظ لما يجرى من تطورات و تغيرات علمية و تكنولوجية ، كما أن المعلومات التكنولوجية تمثل مصدر أساسيا بالنسبة للإبداع داخل المؤسسة ناهيك عن أنها تلعب دورا مهما في مجال التموقع و القرارات الإستراتيجية ، في هذا السياق تصبح المؤسسة مجبرة لتبني نظام اليقظة التكنولوجي .

1-2 عموميات حول اليقظة التكنولوجية :

أولا : تعريف اليقظة التكنولوجية:

جاءت عدة تعاريف بخصوص اليقظة التكنولوجية سنقوم بعرض بعضها :

حيث عرفها (1991) : Jakobiak Francois اليقظة التكنولوجية على أنها " الملاحظة و التحليل للمحيط العلمي و التقني متبوعة بعملية الإرسال للمعلومات المنتقاة و المعالجة إلى المسؤولين ، و التي تستعمل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية⁶⁵ .

كما قامت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR 1998) باقتراح المعادلة التالية : اليقظة = نشاط مستمر و بشكل واسع يهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية ، التجارية ، التنافسية ، ... الخ. و هذا لأجل استباق التطورات .

⁶⁵ بوخم خم عبد الفتاح ، مصباح عائشة، دور اليقظة الاستراتيجية في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بو علي الشلف - الجزائر ، 9_8 نوفمبر 2010

وجاء تعريف (Sandoval & Samier 1998) يعرفها كما يلي : " اليقظة التكنولوجية هي مجموع التقنيات المباحة التي تهدف إلى تنظيم بطريقة نظامية و عملية جمع ، تحليل ، إرسال و استغلال المعلومات التكنولوجية"⁶⁶.

تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا"⁶⁷.

كما يعرفها MARTINET et RIBAUT على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"⁶⁸, ونقصد بإشارة

الضعف أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مهمة، وصعب تمييزها. وهي تأخذ أشكالا عديدة كالإشاعات مثلا"⁶⁹.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات

التكنولوجية.

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية.

⁶⁶ Robert le duff : encyclopédie de la gestion et de management EGM .P :115

⁶⁷ PATEYRON E., (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris, pp. 143,144.

⁶⁸ MARTINET B et RIBAUT J.M., (1991), Le management des technologies, édition Organisation, Paris, p. 109.

⁶⁹ <http://www.sup.adc.education.fr/bib/pub/guides/veille/glossair.htm>

- الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصُّنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

2- 2 مصادر اليقظة التكنولوجية:

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من ⁷⁰ :

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث في مختلف مراحل التكوين.

- 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.

ويمكن تقسيم مصادر حصول اليقظة التكنولوجية على المعلومات والتعرف على التطورات

الحاصلة في المحيط التكنولوجي التي تهتم به المؤسسة إلى:

✓ مصادر رسمية: ومن خلالها لا نجد أي صعوبة في الحصول على المعلومات وهي

معتمدة ومعترف بها.

✓ مصادر غير رسمية: يصعب الحصول على المعلومات من المصادر غير الرسمية

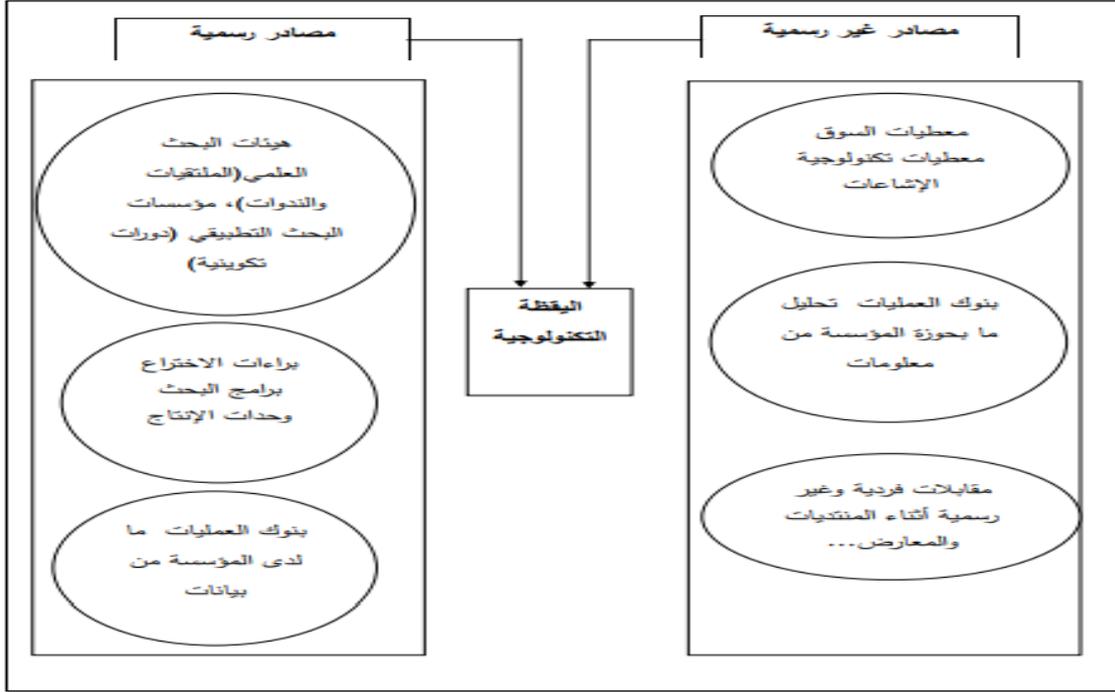
فنجدها تخضع لأهواء ورغبات ذلك المصدر، في الغالب لا يمكننا استعمالها مباشرة

لأنها تحتاج إلى تحليل ومعالجة.

⁷⁰ بوشناف ع، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، اطروحة لنيل شهادة الماجستير 2001 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير الجزائر، ص. 87.

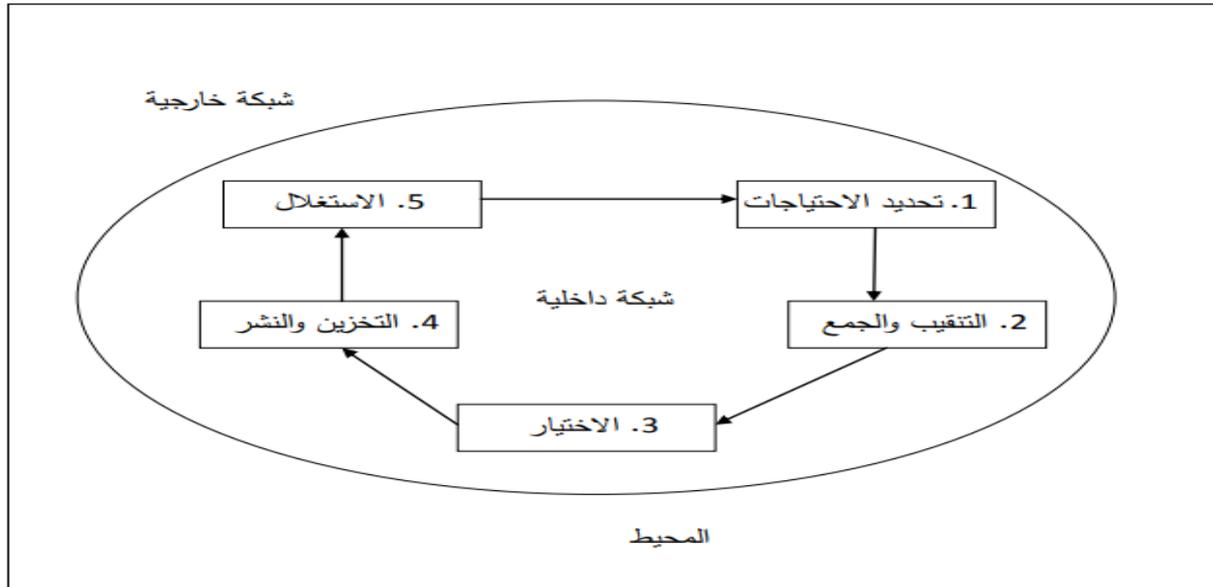
محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

الشكل رقم 09: يوضح المصادر الرسمية وغير الرسمية لليقظة التكنولوجية.



المصدر: داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف الجزائر، 2007.

الشكل رقم 10 : مراحل عملية اليقظة التكنولوجية.



Source: Humbert Lesca، 'Implantation d'une Veille Stratégique pour le Management Stratégique'، p.19.

3-2 وسائل اليقظة التكنولوجية:

- موارد بشرية: وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة، مع الإشارة إلى أن كل فرد تابع لمجال اختصاصه وفيما يتعلق باليقظة التكنولوجية يجب أن يكون هذا المورد ملم بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الالكترونية ومختلف المخاطر الالكترونية، سرقة البيانات، تعطيل نظام المعلومات...

- موارد مالية: حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل، والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثلها من البحث عن جديد التكنولوجيا بأسرع وقت، وهو الهدف في الأصل من اليقظة التكنولوجية أي توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لصالحها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث لا يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تحتاج إليها اليقظة التكنولوجية فيما يلي:

✓ أجهزة ومعدات: وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات تخزينها، نقلها استرجاعها

من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب والشاشة، الفأرة، الهاتف...

✓ البرمجيات: يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات فبدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي فهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة, فهم برامج تساعد على حفظ المعلومات، فهي مجموع التعليمات والأوامر التي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة كما يوجد للبرمجيات لغة مع الإنسان, مثل: PASCAL،D BASE

✓ الانترنت: وهو مجموع الأجهزة الالكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى.

2 4 مزايا وعراقيل اليقظة التكنولوجية :

أولا: مزايا اليقظة التكنولوجية.

- الإنذار المبكر في حالة حدوث هجمات الكترونية أو سرقة بيانات المؤسسة أو حدوث اختلالات تقنية كمشاكل في آلات الإنتاج وغيرها ... تمكن المؤسسة من معرفة ما لديها من إمكانات في الجانب التكنولوجي والتحديات التي تواجهها وبالتالي توضح للإدارة العليا الوضعية الحالية للمؤسسة. -تحسن وترفع مستوى الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال سرعة الحصول على المعلومة وإيصالها المحتاجيها. تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة الخدمات من خلال امتلاك وسائل إنتاج متطورة تساهم في التقليل من اليد العاملة. تمكن المؤسسة من تخفيف أثار التقلبات السريعة في المجال التكنولوجي.

- تساعد في الإبداع إلكترونيا من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطوير أسواق جديدة بواسطة تكنولوجيا المعلومات، والترويج الإلكتروني للمنتجات والخدمات التي تقدمها. تساهم في معرفة عوامل الضعف المتعلقة بالمنافسين وتسمح بتجاوز التهديدات الإلكترونية التي تتعرض لها المؤسسة كما تمكنها من التعرف على نقاط قوتها وتوسيع لتقويتها أكثر واستغلال الفرص المتاحة لذلك.

ثانيا: العراقيل التي تواجه اليقظة التكنولوجية .

وهي مجمل العقبات التي تواجه اليقظة الإستراتيجية ككل وهي تقف حائلا بين اليقظة وتحقيق أهدافها ومن بينها:

- الميزانية الضخمة التي تتطلبها اليقظة التكنولوجية وضخامة تكاليفها.
- قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المجال التكنولوجي داخل المؤسسة.
- صعوبة تحليل وترجمة النتائج.
- في بعض الحالات يتساهل المكلف بعملية اليقظة التكنولوجية ,أي عدم الجدية مع معلومة ما وهو ما يكلف المؤسسة استنزاف للطاقات بدون فائدة.
- عدم وجود مصدر رسمي للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية وأيضا التكنولوجيا المملوكة من طرف المنافسين، ففي كثير من الحالات تلجأ المؤسسات لنشر الإشاعة بصدد التأثير على المنافسين.

- غياب روح الفريق وغلق المجال أمام المبادرة فرض هذا النظام بصفة قهرية أو عشوائية على الموظفين داخل المؤسسة وهو ما يقود إلى نتائج عكسية.

3- اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية تهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل).

3-1 الزبائن (الأسواق):

ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

3-2 الموردون:

يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة.

وأخيرا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين

على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من

جودة المنتج⁷¹.

⁷¹ PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, op. cit., p: 24.

4- اليقظة الاجتماعية:

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرقية والعشائرية والقبلية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتقِّظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي⁷² وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة⁷³:

✓ مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.

✓ سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

✓ الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

5- اليقظة الإستراتيجية:

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية⁷⁴.

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية⁷⁵.

⁷² PICARD D., (1991), La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Librairie Vuibert, Paris, p.

2

⁷³Ibid, p:01

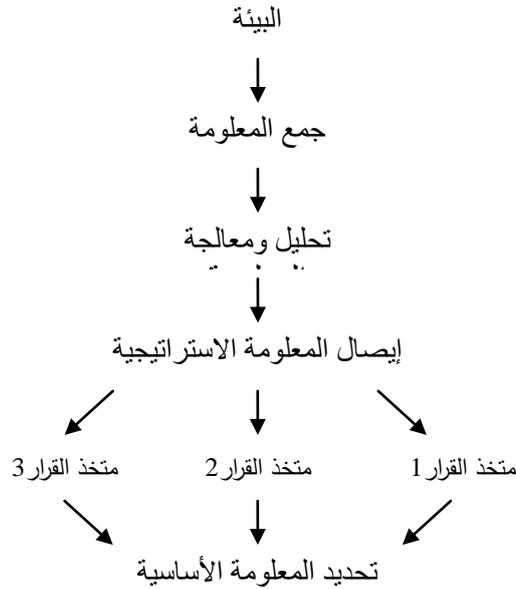
⁷⁴ PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, op. cit., p:13

⁷⁵ LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse, p19

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، واليقظة الثقافية⁷⁶. ويعتبر 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، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 11: يوضح مراقبة البيئة.



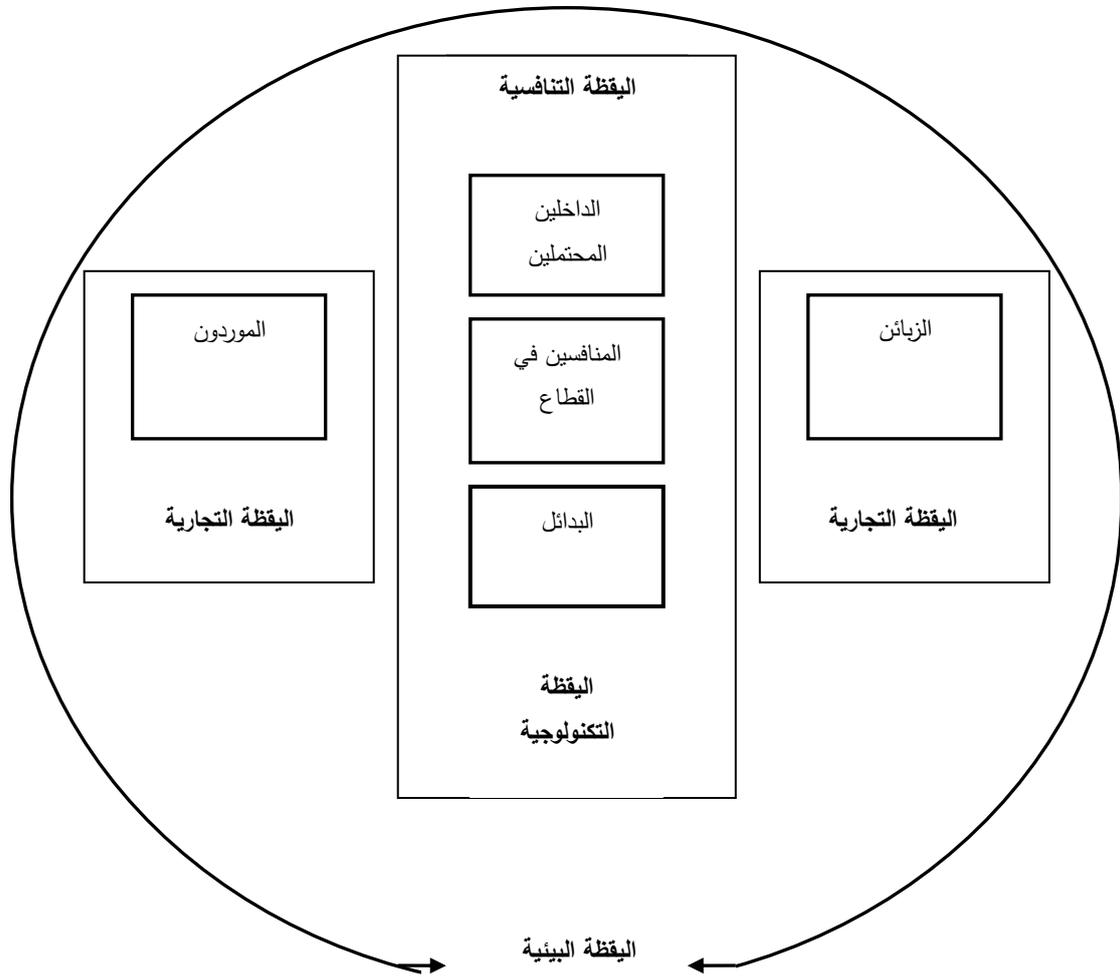
Source : THIETART R., (1991), La stratégie d'entreprise, op. cit.,p. 98.

⁷⁶ LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse, p19.

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET et RIBAULT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ PORTER بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل.

الشكل رقم 12: الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER.



Source : VERNAG, La veille technologique : une ardente nécessité, département de management, Université Laval,
<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

فمن خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية الزبائن (أو الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

خلاصة الفصل :

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرات وتحولات وتقلبات سريعة وجوهريّة في البيئة الخارجية ومن عدة جوانب، كالتكنولوجية، والبيئية، والتنافسية، والاقتصادية، والتجارية، والسياسية وغيرها؛ مما يضيف عليها صفة التعقيد والاضطراب، إضافة إلى ما أسهمت به العولمة من اتساع حدود المنافسة وحدتها وتجاوزها جميع الحدود الجغرافية، ولقد أصبحت المنظمات تسعى لانتقال السريع إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، والقائم على الأصول المعرفية والفكرية، والساعي لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة باستمرار، فلم تعد المنظمات بحالة انتظار التغيرات للقيام بردة الفعل بل عليها استباق معرفة الأحداث قبل وقوعها مما يتيح لها السبق في التحرك قبل المنافسين، وهذا يتطلب مراقبة المحيط بكل جوانبه ورصد الإشارات الضعيفة للحصول على المعلومات الاستباقية وبشكل مستمر تحسباً للأخطار وسعيًا لاقتناص الفرص وهذا ما يشار إليه باليقظة الإستراتيجية.

الفصل الخامس: الذكاء الاقتصادي و علاقته باليقظة الإستراتيجية

مقدمة :

يعتبر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية من أبرز الأساليب والآليات والتقنيات التي تساعد المؤسسات في البقاء والحفاظ على في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد ما يجعها عرضة لمجموعة المخاطر يؤدي تطورها لسقوط الغظمة في دوامة الأزمات. هنا تتضح المكانة الحقيقية للذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في قدرتهما المتميزة على توقع المستقبل من خلال توفير معلومات الصحيحة والدقيقة وذات مصداقية وجودة عالية تسرع عمل بشكل جيد وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بهدف تجنب الأزمات.

1- التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي:

تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي في نهاية عشرية الستينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية وظهر أول تعريف في سنة 1967، للمفكر WILINSKY HAROLD في مؤلفه الذكاء التنظيمي، وبالنسبة له فإن الذكاء الاقتصادي كمجال وسياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات، يوجد منذ عدة قرون، وارتبط ذلك المفهوم أساسا بالاكتشافات الجغرافية والبحث عن المنافذ التجارية⁷⁷، كرحلة JEAN MANDEVILLE إلى آسيا التي دامت 34 سنة (1322-1356) والتي تم من خلالها جمع العديد من اللغات، أين استفاد من أبحاثه المكتشفين الذين تلوه، ككريستوف

⁷⁷ PEGUIRON F., Application de l'Intelligence Economique dans un Systeme d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006, p30.

كولومبوس⁷⁸، وفي منتصف القرن الخامس شهدت الولايات المتحدة الأمريكية هجرة واسعة للأوربيين، مما أدى بها إلى إحصاء المجتمع، باستعمال أول جهاز ميكانوغراف للقيام بأول عملية إحصاء آلية في التاريخ.

أما الذكاء الاقتصادي المعاصر فوجد جوهره أثناء الحرب العالمية الثانية، لدى الأمريكيين والبريطانيين من خلال الاستعلام و الجوسسة عن تحركات العدو، وبعد الحرب تميزوا إلى جانب اليابان في هذه العملية، حيث استخدموا الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات وما ساعدهم على ذلك هو تطوير أنظمة المعالجة الالكترونية للمعلومات (الحاسوب)، وكذلك هو الحال بالنسبة لليابان الذي طور بعد الحرب العالمية الثانية نموذجاً ذو بعد استراتيجي في التعاون ما بين المؤسسات، لترشيد وتعظيم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي.⁷⁹

اعتمد مفهوم الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة الأمريكية على دور الإدارات العمومية في التعاون مع المؤسسات من أجل تحسين وتأمين حصولها على المعلومات ومن ثم الوصول إلى تميز وريادة المؤسسات الوطنية في الأسواق المحلية و الخارجية، وخلال عشرية الخمسينيات استخدم الذكاء الاقتصادي لتحقيق المصلحة والتميز الشخصي، وذلك بهدف التحكم في المنافسة، ومع بداية عشرية السبعينيات تم تعريف سياسة للتعاون من طرف الدولة تركز على اتفاقيات صارمة ومجهودات كبيرة للدعم، كوضع القوانين التحفيزية، واستعمال الانجليزية في الأعمال الدولية، وكل ذلك كان

⁷⁸F.BOURNOIS, P-J.ROMANI, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Française, economica, Paris, 2000, p. 19..

⁷⁹ ROGER M., intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, avis et rapports du conseil économique et social, république française, 2006, p59

يهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية عن طريق تحليل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة، وفي هذا الإطار ركز مايكل بورتر في تحليله لمفهوم الذكاء الاقتصادي على الهدف من استخدامه، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال "إعطاء معلومة جيدة، للشخص المناسب، في أحسن وقت، من أجل اتخاذ أفضل قرار"⁸⁰، والنتيجة هنا هي تحقيق الميزة التنافسية.

أما في فرنسا فلقد شهد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاقتصادي تأخرا واضحا بالمقارنة مع بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث دخل الذكاء الاقتصادي حيز الاهتمام في أبريل 1992، وذلك بإنشاء الفرع الفرنسي لشركة المنافسة والذكاء المهني، وفي سنة 1994، أسس تقرير Martre تدخل الدولة في الاهتمام بالذكاء الاقتصادي، ودعى إلى وضع سياسة دعم واضحة للمؤسسات الاقتصادية لرفع قدراتها التنافسية أمام مثيلاتها، وجاء ذلك بالموازاة تماما مع بداية السلطات الفرنسية بالاهتمام بالفكر المقاولاتي لدى الشباب، وذلك من خلال تعزيز دور مؤسسات وهيئات الدعم المالي ومرافقة⁸¹.

لا يزال مفهوم الذكاء الاقتصادي في الدول العربية و الإفريقية غير شائع الاستخدام، باستثناء بعض دول الخليج العربي وذلك لارتباط المفهوم بالتنافسية التي تفتقر إليها معظم مؤسسات الدول العربية لأنها مؤسسات ناقلة للتكنولوجيا بالدرجة الأولى لا منشأة لها.

⁸⁰ Guy Massé, Francaise.Thibaut, l'intelligence économique :un guide pour une économie de l'intelligence , de Boeck Université de Bruxelles,2001, p. 262

⁸¹ FANDREY K., le dispositif de l'intelligence économique, compétences et fonctions utiles, harmattan, 2010, p22.

2- الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي:

عادة نطلق مصطلح الذكاء على قدراتنا في حل المشاكل المعقدة والسرعة التي تتم بها هذه الحلول حيث يرتبط مصطلح الذكاء بثلاث كلمات وهي إبداع، تحليل، و تطبيق وهذا ما يقودنا إلى ثلاث أنواع من الذكاء، الذكاء التحليلي، الذكاء الإبداعي و الذكاء التطبيقي.⁸²

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994، من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا، حيث تم تعريفه على أنه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث و معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم.⁸³

يعرف الذكاء الاقتصادي نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يكون قد تم تجميعها وإنتاجها في إطار قانوني ومن مصادر معروفة، وإن هذه الأعمال تمارس بطرق شرعية مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على ذمة المؤسسة والمعلومة الضرورية التي تكون في حاجة إليها كل مستويات صنع القرار المختلفة في المنظمة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مركزها التنافسي. الذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسة من المعرفة الجيدة لمنافسيها، صنع القرارات، القواعد والمعايير التي يمكن أن تؤثر على نشاطها وبالتالي تكون قادرة على التأثير على محيطها وتتفادى السلوك السلبي.

⁸² PIERRE ACHARD et JEAN PIERRE BERNANT, L'intelligence économique: un mode d'emploi, éditions ADBS, Paris, P16

⁸³ Bruno Martinet , L'intelligence économique, deuxième édition, Editions d'organisation, Paris,2001, P12

الذكاء الاقتصادي يتطلب أن يكون أخلاقي يعني أن الوظائف الثلاثة للذكاء الاقتصادي (اليقظة - الحماية - التأثير) يمكن أن تمارس كلها بصورة مشروعة حيث يحدد كل مسير طرق العمل⁸⁴.

تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني يعني التحكم في المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين، التوجهات الإستراتيجية، الحماية الاقتصادية.. إذا كان الذكاء الاقتصادي قابل للتطبيق نظريا في كل المؤسسات، فالأمر ليس سهلا كذلك على المستوى العملي فالذكاء الاقتصادي يكون أكثر تطورا على مستوى المؤسسات التي تطبق الاستراتيجيات التالية:

➤ العمل على المستوى الدولي أو منافسة المؤسسات الأجنبية في السوق المحلية، إن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال تعقيدات البيئة الدولية والتي تتطلب تطبيق مفهوم اليقظة وحماية المعلومات من المنافسين.

➤ إستراتيجية التميز: إن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التميز تكون في حاجة إلى تطبيق مفهوم اليقظة , لأنه ذلك يساعدها في دراسة سلوك المستهلكين بهدف الكشف عن حالات التميز الممكنة والمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التميز مطالبة بتوقع تقليد منتجاتها ولتتمكن المؤسسة من ضمان الحماية من التقليد, ويجب أن تكون قادرة على التحكم في المؤشرات التي تطلقها في البيئة الخارجية, ويمكن أن تخفف من التقليد بتقديم معلومات قوية و واضحة لوسائل الإعلام توضح

⁸⁴ ALAIN BLOCH, L'intelligence économique, Economica, Paris, 1996, P.10

الصعوبات والتكاليف التي تحملتها، فضلا عن أن عملية التقليد تتسم بالصعوبة من خلال حماية التكنولوجيات باللجوء إلى براءة الاختراع وتقديم أرقام أعمال غير جذابة للمنافسين المحتملين.

➤ إستراتيجية التركيز: تتطلب إستراتيجية التركيز معرفة دقيقة للسوق التي يجب أن تخضع للتجزئة، نظام المعلومات الذي هو أساسي لانتهاج إستراتيجية التركيز وبصورة خاصة اليقظة التسويقية والتجارية.

➤ إستراتيجية التنوع: يشير إلى التنوع في ممارسة أنشطة جديدة مع الابتعاد عن القاعدة الأساسية للإنتاج أو القاعدة التجارية.

يمكن النظر إلى مفهوم اليقظة بأنها ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية المرافقة لها من أجل تشخيص تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة.

فاليقظة ذات بعد استراتيجي تعني توقع التهديدات والفرص أي التقليل من حالة المخاطرة، ويمكن للمؤسسة أن تطبق اليقظة بالمفهوم الصحيح ويتحقق ذلك بتحويل المعلومات إلى معرفة، وبموجب هذه العملية تسعى المؤسسة لأن تكون على مستوى عالي من الاستعلام عن البيئة المحيطة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وأن تكون لديها المعلومات عن المنافسين.

3- عناصر الذكاء الاقتصادي:

إن دور الذكاء الاقتصادي هي الاستجابة إلى مختلف الاحتياجات والنشاطات الدقيقة و

الخاصة , فمختلف مراحل حياة ونمو الوحدة ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة

كانطلاق منتج جديد ، دخول منافس جديد في السوق ، انخفاض تكاليف التصنيع

والإنتاج... إلخ ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة .

عملية الذكاء الاقتصادي تبنى على مجموعة من العناصر التالية⁸⁵:

➤ سياسة التنافسية: وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة الوحدة

في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم, وتتم هذه المسيرة عن طريق

الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.

➤ سياسة الأمن الاقتصادي : العلاقة بين ميدان الاستعلامات وميدان المنافسة

الاقتصادية والصناعية يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة ، حيث

أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد

غير مباشرة من بيئة الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي يبرز بصفة خاصة في

تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعل معظم الدول

معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية. وبالتالي أصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها

⁸⁵ Frédérique Peguion, Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique Universitaire, thèse de Doctorat en science de l'information et de la communication Université Nancy2, 2006, p.37.

ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالوحدات تشارك بصفقتها عنصر

أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني وفي حماية ومتابعة مصالحها الخاصة.

➤ سياسة التأثير: التأثير على القرار السياسي والاقتصادي ,وينحصر مجال الذكاء

الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل ويتعدى

الأمر ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير والقوة. ومن أمثلة مشاريع الطيران والفضاء،

التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا

المعلومات والاتصال والأمن.....⁸⁶

4- خطوات الذكاء الاقتصادي :

الذكاء الاقتصادي يمر بعدة مراحل هي:

➤ الخطوة الأولى : تكمن في تحديد الحاجة للمعلومة هو أمر سهل في أغلب الحالات

، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، وإنما يكفي في أغلب الحالات معرفة

ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، مما يجعل المتخصصين في الذكاء

الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المؤسسة⁸⁷.

➤ الخطوة الثانية: تكمن في جمع المعلومة بعد أن تم تحديد الحاجة للمعلومة يتم

اختيار أليات للبحث عنها.

⁸⁶ SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication , 5°eme congres international de l'académie de l'entrepreneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007, p3.

⁸⁷ Henri MARTRE, l'intelligence économique et stratégie des entreprises, édit la documentation Française, Paris, 1994, p .16

- الخطوة الثالثة : تكمن في معالجة المعلومة التي هي أساس الذكاء الاقتصادي ، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل, وتشير المعالجة الى تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس . وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون مختلفة دائما في سطور. التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال. ما يواجه أفراد الوحدات اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة ، وهو ما يتطلب العمليات التالية :
- التقييم : فرز المفيد منها من غير المفيد , تحليل , تحويلها إلى شكل مناسب ⁸⁸ .
- الخطوة الرابعة : تكمن في بث و نشر المعلومة من أجل إتخاذ القرار يعني إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل الوحدة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة, ويشكل خطوة أساسية بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر, ويعتبر بث المعلومة غير كافي بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة. فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة مع الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والإستراتيجية وحمايتها ⁸⁹ .

⁸⁸ Bertran DELACROIX, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, p. 58.

⁸⁹ Jean-Louis LEVET, intelligence économique, mode de pensée mode d'action, Economica, Paris, 2001, p.67

إن كل العمليات السابقة تحديد ، جميع ، ومعالجة المعلومة بثها، يكون بدون فائدة إذ لم يتم نشر هذه المعلومة وإيصالها لصناع القرار بالمؤسسة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب للشخص الذي يستخدمها.

5- الأمن المعلوماتي:

تشكل المعلومات للمؤسسات البيئة التحتية التي تمكنها من أداء مهامها، وأن نوع المعلومات وكميتها وطريقة عرضها تعتبر الأساس في نجاح عملية صنع قرارات داخل المؤسسات المعاصرة, و عليه فإن للمعلومات لها قيمة عالية تستوجب وضع الضوابط اللازمة لاستخدامها وتداولها و وضع السبل الكفيلة بحيازتها، لذا فإن المشكلة التي يجب أخذها بالحسبان هو توفير الحماية اللازمة للمعلومات و إبعادها عن الاستخدام غير المشروع لها. ومن أجل فهم الأمن المعلوماتي " Information Security " لا بد من تحديد معناه، فهو يعرف بأنه: "مجموعة من الوسائل والإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها", كما يمكن تعريفه بأنه الحفاظ على المعلومات المتواجدة في أي نظام معلوماتي من مخاطر الضياع والتلف أو من مخاطر الاستخدام غير الصحيح سواء المتعمد أو العفوي أو من مخاطر الكوارث الطبيعية⁹⁰.

5-1 العناصر الأساسية لنظام الأمن المعلوماتي:

إن النظام الأمني الفعال يجب أن يشمل جميع العناصر ذات الصلة بنظام المعلومات المحوسبة ويمكن تحديد هذه العناصر:

⁹⁰ CATINAT M., la politique communautaire de la stimulation de la société de l'information, in l'économie de l'information, sous la direction de pascal petit, la découverte, paris, 1998, p23.

أولا: منظومة الأجهزة الإلكترونية و ملحقاتها.

إن أجهزة الحواسيب تتطور بشكل كبير بالمقابل هناك تطور في مجال أساليب المستخدمة لاختراقها مما يتطلب تطوير كفاءات للعاملين في أقسام المعلومات لكي يستطيعوا مواجهة حالات التلاعب والعبث المقصود في الأجهزة أو غير المقصود.

ثانيا: الأفراد العاملين في أقسام المعلومات.

يلعب الفرد دورا أساسيا ومهما في مجال أمن معلومات الحواسيب وله تأثير فعال في أداء عمل الحواسيب بجانبه الإيجابي والسلبي، فهو عامل مؤثر في حماية الحواسيب والمعلومات، ولكن في الوقت نفسه فإنه عامل سلبي في مجال تخريب الأجهزة وسرقة المعلومات سواء لمصالح ذاتية أو لمصالح الغير.

إن من متطلبات أمن الحواسيب تحديد مواصفات محددة للعاملين و وضع تعليمات واضحة لاختيارهم وذلك للتقليل من المخاطر التي يمكن أن يكون مصدرها الأفراد إضافة إلى وضع الخطط لزيادة الحس الأمني والحصانة من التخريب، كما يتطلب الأمر المراجعة الدورية للتدقيق في الجوانب الشخصية والسلوكية للأفراد العاملين من وقت لآخر وربما يتم تغيير مواقع عملهم ومحاولة عدم احتكار المهام على موظفين محددين⁹¹.

ثالثا: البرمجيات المستخدمة في تشغيل النظام.⁹²

تعتبر البرمجيات من المكونات غير المادية وعنصر أساس في نجاح استخدام النظام، لذلك

⁹¹ جمعة ونجار فايز، نظم المعلومات الادارية منظور اداري، دار حامد للنشر و التوزيع، 2010، ص: 33.
⁹² ز عنوف، عبد الغاني، المعلومة و اهميتها في المجتمع المعلوماتي، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، 2014، ص: 08.

من الأفضل اختيار حواسيب ذات أنظمة تشغيل لها خصائص أمنية, ويمكن أن تحقق حماية للبرامج وطرق حفظ كلمات السر وطريقة إدارة نظام التشغيل وأنظمة الاتصالات. إن أمن البرمجيات يتطلب أن يؤخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند تصميم النظام وكتابة برامجه من خلال وضع عدد من الإجراءات كالمفاتيح والعوائق التي تضمن عدم تمكن المستفيد من التصرف خارج الحدود المخول بها وتمنع أي شخص من إمكانية التلاعب والدخول إلى النظام, وذلك من خلال أيضا تحديد الصلاحيات في مجال قراءة الملفات أو الكتابة فيها, ومحاولة التمييز بين اللذين يحق لهم الاطلاع وحسب كلمات السر الموضوعة, وهناك أسلوبان للتمييز إما عن طريق البرمجيات أو استخدام الأجهزة المشفرة.

رابعا:شبكة تناقل المعلومات.

تعتبر شبكة تناقل المعلومات المحلية أو الدولية ثمرة من ثمرات التطورات في مجالات الاتصالات كما أنها سهلت عملية التراسل بين الحواسيب وتبادل واستخدام الملفات, ولكن من جهة أخرى إتاحة عملية سرقة المعلومات أو تدميرها سواء من الداخل كاستخدام الفيروسات أو من خلال الدخول عبر منظومات الاتصال المختلفة, لذلك لا بد من وضع إجراءات حماية وضمان أمن الشبكات من خلال اجراء الفحوصات المستمرة لهذه المنظومات وتوفير الأجهزة الخاصة بالفحص, كما أن نظم التشغيل المستخدمة و المسؤولية عن إدارة الحواسيب يجب أن تتمتع بكفاءة وقدرة عالية على الكشف عن التسلل إلى الشبكة, وذلك من خلال تصميم نظم محمية بإقفال معقد أو عن طريق الشفرات وربطها

بخطوط الاتصال ,والتي هي عبارة عن استخدام الخوارزميات الرياضية أو أجهزة ومعدات لغرض تشفير تناقل المعلومات أو الملفات⁹³ .

خامسا :مواقع منظومة الأجهزة الإلكترونية وملحقاتها.

يجب أن تعطى أهمية للمواقع والأبنية التي تحوي أجهزة الحواسيب وملحقاتها، وحسب طبيعة المنظومات والتطبيقات المستخدمة يتم اتخاذ الإجراءات الاحترازية لحماية الموقع وتحصينه من أي تخريب أو سطو وحمائته من الحريق أو تسرب المياه والفيضانات ومحاولة إدامة مصدر القدرة الكهربائية وانتظامها وتحديد أساليب وإجراءات التفتيش والتحقق من هوية الأفراد الداخلين والخارجين من الموقع وعمل سجل لذلك.

سادسا :بعض المشاكل المعاصرة التي تواجه أمن أنظمة المعلومات.

تواجه أنظمة المعلومات بعض المشكلات الشائعة التي بدأت تغزو أنظمة المعلومات وتساهم في تدميرها أو تخريبها أو سرقة الخزان المعلوماتي المحفوظ في أجهزة الحاسوب ومن أهم هذه المشاكل هي⁹⁴ :

1-الفيروسات:" Virus - " تعتبر الفيروسات من أهم جرائم الحاسوب وأكثرها انتشارا في الوقت الحاضر. ويمكن تعريفها على أنها برنامج حاسوب له أهداف تدميرية يهدف إلى إحداث اضرار جسيمه بنظام الحاسوب سواء البرامج أو الأجهزة ويستطيع أن يعدل تركيب البرامج الأخرى حيث يرتبط بها ويعمل على تخريبها، وهو برنامج مكتوب بإحدى لغات البرمجة من قبل المبرمجين وهو قادر على التوالد والتناسخ ويستطيع الدخول إلى البرامج

⁹³ المدادحة , احمد نافع ,الديابات عدنان عبد الكريم,اقتصاديات المعلومات و المعرفة, عمان,مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , 2014, ص 41:
⁹⁴ قنديلجي,عمار ابراهيم , النجار حسن , علم المعلومات و النظم و التقنيات, عمان,دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,2015,ص:56.

وله أفضلية أكبر من نظم التشغيل في فحص المكونات المادية مثل الذاكرة الرئيسية أو القرص المرن أو الليزري.

إن التطورات الحاصلة في مجال إعداد برامج الفيروسات جعلت من الصعوبة إيجاد طريقة مضمونة بدرجة كبيرة للوقاية من الفيروسات ولكن هناك بعض الأساليب الفعالة التي يمكن إتباعها للحماية وهي:

- تركيب برنامج مضاد للفيروسات ملائم لنظام التشغيل المستخدم في جهاز الحاسوب ويفضل أن يكون نسخة أصلية للاستفادة من الدعم الفني للشركات التي يتم شراء البرامج المضادة منها.
- عدم وضع برنامج جديد على جهاز الحاسوب إلا قبل اختباره والتأكد من خلوه من الفيروسات بواسطة برنامج مضاد للفيروسات.
- عدم استقبال أية ملفات من أفراد مجهولي الهوية على الإنترنت.
- عمل نسخ احتياطية من الملفات الهامة وحفظها في مكان آمن.
- التأكد من نظافة أقراص الليزر التي يحمل منها نظام التشغيل الخاص بجهاز الحاسوب.

هذه الأساليب إضافة إلى العديد منها التي يمكن إتباعها من شأنها أن تساهم في ضمان حماية أجهزة الحاسوب، ولكن يجب أن لا نتصور أن وجود برنامج مضاد للفيروسات محدث دائما في أجهزة الحاسوب، يعني أننا في مأمن من الفيروسات، كما أن أي مشكلة في الأجهزة لا تعني دائما أن هناك فيروسا، لذا يجب تحديد سبب المشكلة ومحاولة إيجاد

العلاج لها.

2-قرصنة المعلومات:- قد يسمع الكثير عن ما يسمى ب " الها كرز" أو مخترقي الأجهزة " Hackers ومنتساءل كيف يتم ذلك وهل الأمر بسيط إلى هذا الحد أم يحتاج لدراسة وجهد، في الحقيقة أنه مع انتشار برامج القرصنة ووجودها في الكثير من المواقع ،أصبح من الممكن اختراق أي جهاز حاسوب وبدون عناء فور إنزال إحدى برامج القرصنة.والمقصود بالقرصنة سرقة المعلومات من برامج وبيانات بصورة غير شرعية وهي مخزونة في ذاكرة الحاسوب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية، وتتم هذه العملية إما بالحصول على كلمة السر أو بواسطة إلتقاط موجات كهرومغناطيسية بحاسبة خاصة، ويمكن إجراء عملية القرصنة بواسطة رشوة العاملين في المنظمات المنافسة⁹⁵.

أما عن الهدف من عمليات القرصنة فهو سرقة الأسرار أو المعلومات التجارية أو التسويقية أو التعرف على حسابات المنظمات أو أحيانا بهدف التلاعب بقيود المصارف أو المؤسسات المالية بهدف سرقة الأموال أو يكون الهدف الكشف عن أسرار صناعية بهدف إعادة تصنيعها دون إجازة قانونية أو لأهداف سياسية وعسكرية من أجل الحصول على الملفات والخطط السرية العسكرية أو الحكومية.

6- تأثير المعلومات في ظل الذكاء الاقتصادي:

التأثير للمعلومة هنا هو استخدامها بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة.

⁹⁵ قنديلجي,عمار ابراهيم , النجار حسن,مرجع سابق , ص : 43

تعمل المؤسسة الآن في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة وبكمية كبيرة، لقد أصبح اليوم

بإمكان أفراد المؤسسات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء،

مجلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل إلكترونية... إلخ، وهذا يعد عائقا

بالنسبة للمنظمة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي، التركيز على تنظيم هذا

الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط.

فليست كل المعلومات مفيدة، ولا تشترك من حيث الأهداف، إن قيمة المعلومة تعتمد على

مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة حقيقية من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها،

فالصعوبة تتمثل أساسا في معرفة المعطيات والمعلومات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي

يصلوا لها قبلنا، أو حيازة المعطيات والمعلومات بطرق غير شرعية أو بطريقة أخرى التي

يعرفها الغير، لكنها مخبأة أي السرية، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، وإنما في

استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة.

7- نماذج الذكاء الاقتصادي:

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي

حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني

الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف الجهات، ومن بين النماذج نموذج فولد (Fuld).

يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي⁹⁶:

⁹⁶ Fuld Leonard ; the new competitor intelligence : the complete resource for finding analysing and using information about your competitors, new york : john wiley ;1995 p : 482

➤ كفاءات وقدرات أصحاب القرار يسمح هذا بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل

التي تؤثر على إجراءات صنع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي

أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميول والقرارات

السابقة، ويتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي.

➤ المقارنة (Benchmarking) يقصد بها عملية دراسة وتبني الممارسات الأفضل من

بين الممارسات التي تتبعها الوحدات الأخرى لتحسين الانجاز والأداء في المؤسسة

نفسها.

➤ تحليل الإستراتيجية المستقبلية ذلك بمحاولة معرفة مختلف نقاط القوة

والضعف فضلا عن الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة من خلال ما يعرف

بالنموذج في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT.

➤ توقع الاستراتيجيات التنافسية هنا يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الأربع

للوحدة وهي على اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط

وأخيرا الزبائن.

➤ طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة، نموذج الاستجابة للمنافسة

بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة، باستعمال عدة تقنيات منها الطرق

التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات

الأخصائيين، الملاحظون).

➤ توقع إدخال منتج جديد لذلك يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى Timelining ،

ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للوحدات والتعرف على المعلومات

الناجمة وتحليلها.

➤ تحليل التكاليف ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر

الأساسي لهذه المقارنة في التركيز على شراء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف

الإدارية .

8- علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية:

العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية تكمن فيما يلي :

- اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي.
- اليقظة ليست فقط هدف وإنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة والتي دورها جمع المعلومات التكنولوجية، التنافسية، الثقافية، القانونية.....
- استخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.
- اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل
- وبالتالي نستنتج من كل هذا أن اليقظة هي الجزء من الكل الذي هو الذكاء الاقتصادي، هذا ما يعبر عنه الشكل التالي:

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

الشكل رقم 13 : يوضح العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية.



Source : www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note-synthese.PDF.

اليقظة و الذكاء الاقتصادي⁹⁷ في المؤسسة يكون حسب حالة الذكاء الاقتصادي حسب

اختياراتها ، إذ أن اليقظة يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة و بدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة, في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا و يستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله.

إن سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف و الملاحظة المستمرة مع عدم فاعليته في تغيير المحيط.

الذكاء الاقتصادي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها. هذا الاختلاف يمكن تحديده من خلال تعريف خلايا اليقظة و خلايا الذكاء.

أولا :خلايا اليقظة الاستراتيجية .

خلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مكلفين باليقظة على مستوى محيط

المؤسسة، و تنقسم هذه الخلية إلى اثنتين:

أ. الخلايا العملية مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة،

⁹⁷ بوخرينة خديجة , اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم , اطروحة ماجستير , جامعة وهران , 2015 , ص . 45 .

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

(الثقافة).

ب. خلايا الإستراتيجية مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة و تأسيس روابط تحليل و تنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة.

ثانيا : خلايا الذكاء الاقتصادي.

خلية الذكاء يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط و التأثير و بالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل.

من خلال هذا المدخل بين لنا أن اليقظة هي أبسط و أقل تكلفة من الذكاء

الاقتصادي ، فاليقظة تجيب على حاجات المعلومات .

الجدول رقم 03 : يوضح أهم الاختلافات الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
البحث عن المعلومات الممكنة	البحث عن المعلومات الضرورية
استقبال المعارف	المساعدة على القرار
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن التجاوب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومات
المعطيات (عدة معلومات بيضاء و متكررة)	المعلومات (الرمادية و المختلطة)
المعلومة لها شكل ثابت	المعلومة لها شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظة و التوقع	تموقع استراتيجي و هجومي قانوني
معالجة مباشرة و تمركز الجهود	معالجة غير مباشرة و تقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الأعوان و الصالح العام

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة الفصل :

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام مراقبة بيئة المنظمات من خلال ارتكازه على الجانبين الدفاعي والهجومى ,كون أن الجانب الدفاعي يكمن في اكتشاف التهديدات وتجنبها,أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص واستغلالها, هذه العملية تتم من خلال البحث و جمع ومعالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية وفي ظروف ملائمة من حيث الجودة,الزمن و التكلفة و بثها للمتعاملين الاقتصاديين من أجل استخدامها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المثالية التي تقلص من حالة عدم التأكد و بالتالي ضمان استمرارية المنظمة و تقوية مركزها التنافسي. وهذا يتطلب إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديون , ووجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية و الإقليمية ,وإدماج الضغطي و التأثير و إدماج المعارف العلمية و التقنية و الاقتصادية و القانونية,وكذا السرية في بث و نشر المعلومات و الحصول عليها بطرق شرعية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

أصبحت منظمات الأعمال تولي اهتماما للمعلومة باعتبارها أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها و وضع خططها الإستراتيجية ، و لا تعتمد فقط على الموارد المادية و البشرية. و المالية.

إن التطور الهائل و السريع للإبداعات التكنولوجية يفرض على المنظمات التأقلم و التكيف مع التطورات العلمية و التكنولوجية أو ما يعرف بـ التغيرات البيئية التكنولوجية، و عليه فإن المنظمات الباحثة عن التنافسية هي مجبرة على استباق التطورات التكنولوجية و العلمية ، التردد للبرامج الصناعية الجديدة ، متابعة براءات الاختراع, بمفهوم أوسع التيقظ لما يجرى من تطورات و تغيرات علمية و تكنولوجية, لذا المعلومات تمثل مصدر أساسيا بالنسبة داخل المنظمات ناهيك عن أنها تلعب دورا مهما و تساعدها على التمتع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي هذا السياق تصبح المنظمات مجبرة لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية الفعال .

يعد الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية من أهم وأحدث الأنظمة التسييرية التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد ما يجعلها عرضة لمجموعة الأحداث يؤدي تطورها لوقوع المؤسسة في أزمات. حيث تظهر القوة الحقيقية للذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في قدرتهما المتميزة على توقع المستقبل (أداة إنذار مبكر) من خلال توفير معلومات أكيدة كاملة، وذات مصداقية وجودة عالية تستغل بشكل

جيد وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة قصد الوقاية من الأزمات المختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع الأجنبية :

- Henri MARTRE, l'intelligence économique et stratégie des entreprises, édit la documentation Française, Paris, 1994,
- Bertran DELACROIX, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique,
- Jean-Louis LEVET, intelligence économique, mode de pensée mode d'action, Economica, Paris, 2001,
- Policastro ; Michael ; intrduction to strategic planning ;SBA.US small business administration ;2003.
- David whiteley . e-commerce strategy ; thchnologie and application ;london ; the megraw-hill ;companies ;2000
- <https://www.arrajol.com/content/254931/>
- Hafsi T, Toulouse J, M, la stratégie des organisations : une synthèse, montréal, édition transcontinental, 1997
- Timothy, M. Collins. Thomas I .Doorky.Les alliances stratégiques, Inter édition 1992,
- REIG D., (1983), Dictionnaire AS-SABIL Arabe- français, Français- arabe, librairie Larousse, paris, n° 6078.
- BAUMARD Ph., (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition Masson, Paris,.
- LABONTE D., (mars 1999), La veille, activité ou profession
?http://www.Mmedium.com/veille/activite.pdf
- <http://www.clic.net/presse/articles/2000-02-01.html>
- AIT EL HADJ S., (1993), L'entreprise face à la mutation technologique, édition Organisation,
- <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>
- LABONTE D. et LEGENDRE R., (avril 1999), Etapes d'un processus de veille et quotient informationnel pour votre entreprise,
<http://www.mmedium.com/veille/quotient.pdf>
- BERGERON P., "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations", Argus, Vol. 24 N° 3, p. 18.
- <http://www.veille-e.com/pageveille.html>

- Francois Brouard pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pur aider les PME congrés international francophone sur la PME octobre 2002 HEC montraal canada .
- Jean Michel Ribault Séminaire"veille stratégique" EN PSTT1992; cite in Laurent hemel maitriser et pratiquer la veille stratégiqueEd AFNOR .2001 .
- <http://www.mpep.gov.ma/esi/veille.htm#top>© Ecole des Sciences de l'Information, Juin 1998
- CARTIER M., La veille : introduction, .
<http://www.mmedium.com/veille/veille/groupe.html>
- BRILMAN J., (1996), L'entreprise réinventée, quatrième tirage, édition Organisation, Paris, .
- JAKOBIAK F., (2001), L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'Internet et des NTIC, deuxième édition, édition Organisation, .
- Industrie Canada., (2000), Outils de diagnostic et d'analyse comparative,
<http://www.strategis.ic.gc.ca/ssgf/bs00212f.html>
- HERMAL L., (1997), Marketing multimedia– Internet, édition Economica, Paris, .
- Gakobiak F; pratique de la veille technologique;edition d'organisation; paris .
- H Lesca ;veille stratégique concepts et demarche de mise en place dans l'entreprise; ministère de l'éducation nationale et de recherché et de la technologie;1997;p:86
- H Lesca ;veille stratégique la méthode 2LESCA Anning ;édition EMS. 2003.
- CARTI REIX R., (1995), Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert, Paris, p. 16.ER M., La veille: introduction,
<http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>
- REIX R., (1995), Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert, Paris,
- MARTINET B et MARTI Y M., (1995), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition Organisation, Paris,
- MIRIKELAM F., "Intelligence économique : une pratique à risques ?" in : Maîtrise de l'information et prospective stratégique : L'intelligence économique au service de l'entreprise, édition Publisud, 1999,
- PATRYRON E A., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris,

- CONFLAND D., "Stratégie d'entreprise et stratégie de veille" in : Transfert d'information et projet d'entreprise, actes du colloque Transinfo 93, édition ADDBS, Paris, 1994,
- <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>
- PATEYRON E., (1994), Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris,
- MOYA J L., (2001), Management de l'information: L'information au cœur de la stratégie de l'entreprise, <http://www.egideria.fr/>
- Robert le duff : encyclopédie de la gestion et de management EGM .
- PATEYRON E., (1998), La veille stratégique, édition Economica, Paris,
- MARTINET B et RIBAUT J.M., (1991), Le management des technologies, édition Organisation, Paris,
- <http://www.sup.adc.education.fr/bib/pub/guides/veille/glossair.htm>
- PICARD D., (1991), La veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle, Librairie Vuibert, Paris,
- LESCA H et SCHULLER M., (25-27 oct 95), Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations ?, Colloque VSST'95, Toulouse,
- VERNA G, La veille technologique : une ardente nécessité, département de management, Université Laval, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
- PEGUIRON F., Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs, thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2006,
- F.BOURNOIS, P-J.ROMANI, l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Française, Economica, Paris, 2000,
- ROGER M., intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, avis et rapports du conseil économique et social, république française, 2006,
- Guy Massé, Française. Thibaut, l'intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence , de Boeck Université de Bruxelles, 2001,
- FANDREY K., le dispositif de l'intelligence économique, compétences et fonctions utiles, harmattan, 2010,
- PIERRE ACHARD et JEAN PIERRE BERNANT, L'intelligence économique: un mode d'emploi, éditions ADDBS, Paris,

- Bruno Martinet , L'intelligence économique, deuxième édition, Editions d'organisation, Paris,2001,
- ALAIN BLOCH, L'intelligence économique, Economica, Paris, 1996,
- Frédérique Peguion, Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique Universitaire, thèse de Doctorat en science de l'information et de la communication Université Nancy2, 2006,
- SOPHIE LARIVET, FRANÇOIS BROUARD, stratégies des pme et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, Communication , 5°eme congres international de l'académie de l'entrep¹ Henri MARTRE, l'intelligence économique et stratégie des entreprises, édit la documentation Française, Paris, 1994,
- Bertran DELACROIX, la mesure de la valeur de l'information en intelligence économique, p. 58.reneuriat 2007,sherbrooke, 4-5 octobre 2007,
- Jean-Louis LEVET, intelligence économique, mode de pensée mode d'action, Economica, Paris, 2001,
- CATINAT M., la politique communautaire de la stimulation de la société de l'information, in l'économie de l'information, sous la direction de pascal petit, la découverte, paris, 1998,
- Fuld Leonard ; the new competitor intelligence : the complete resource for finding analysing and using information about your competitors,new york : john wiley ;1995
- www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note-synthese.PDF

قائمة المراجع العربية :

- المدادحة , احمد نافع ,الديابات عدنان عبد الكريم,اقتصاديات المعلومات و المعرفة,عمان,مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ,2014 .
- قنديلجي,عمار ابراهيم , النجار حسن , علم المعلومات و النظم و التقنيات,عمان,دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ,2015,.
- بوخریصة خدیجة , اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم ,اطروحة ماجستير ,جامعة وهران ,2015 .
- جمعة ونجار فايز,نظم المعلومات الادارية منظور اداري ,دار حامد للنشر و التوزيع ,2010,.
- زعنوف,عبد الغاني,المعلومة و اهميتها في المجتمع المعلوماتي,مجلة البحوث و الدراسات الانسانية ,2014.

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

- حسين عبيد و خليل حسين ,الاستراتيجية التفكير والتخطيط الاستراتيجي,بيروت :منشورات الحلبي الحقوقية. 2013.,.
- عبد القادر محمد فهمي, المدخل في دراسة الاستراتيجية, بغداد:جامعة بغداد, 2009.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- عبد الحميد المغربي ,الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين,مجموعة النيل العربي,القاهرة
- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
- أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996.
- خليل سيياني ، المدير الفعال ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، 2000.
- النجار دجلة مهدي ,أثر الاستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية:دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات النفطية,رسالة الماجستير غير منشورة,جامعة المستنصرية ,العراق , 2001 .
- الدوري,زكريا مطلق, الادارة الاستراتيجية,اليازوري ,عمان ,2005.
- ياسين سعد غالب ,الادارة الاستراتيجية ,دار اليازوري ,عمان .
- أحمد سيد مصطفى , تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي , دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة , 2000 .
- أبو قحف عبد السلام ,الإدارة الإستراتيجية , المكتب العربي الحديث,الإسكندرية, 1992 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007 .
- محمد فايز النجار و خالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، Global Journal of Economics and Business (GJEB)المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 8 (3)، 2020.
- عليوات رفيق,ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس,رسالة ماجستير 2004 .
- نحاسية رتيبة,أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية حالة الخطوط الجوية الجزائرية , مذكرة ماجستير ,جامعة الجزائر ,2003.

محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة

- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)" مرجع سبق ذكره.
- قوجيل نور العابدين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها .
- حديد ن.، (1995)، أهمية النظام الآلي للمعلومات في اتخاذ القرار بالمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- فالتة اليمين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة :السنة الجامعية 2012-2013 .
- العتيبي ع.، (1996)، "ما هي شبكة الإنترنت؟"، علوم وتكنولوجيا: مجلة علمية، إعلامية، شهرية، العدد 28، السنة الثالثة، تصدر عن معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- بختي إ.، (2002)، دور الإنترنت وتطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- حداد إ. و.، (1988)، قاموس مصطلحات المعلوماتية -فرنسي، إنكليزي، عربي - مكتبة لبنان.
- مصطفى ف.، (1993)، تحليل البيانات وتصميم النظم، دار الراتب الجامعية، لبنان.
- كاريش ص.، 2000 دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر .
- بوخم خم عبد الفتاح ،مصباح عائشة، دور اليقظة الاستراتيجية في التنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف -الجزائر ،9_8نوفمبر 2010
- بوشناف ع.، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها،اطروحة لنيل شهادة الماجستير 2001 كلية العلوم الاقتصادية و التسيير الجزائر.
- داودي الطيب، شين فيروز ،رحال سولاف ،اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية ،جامعة الشلف الجزائر . 2007