

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة بيداغوجية:

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر أكاديمي اقتصاد وتسيير المؤسسة في مقياس:

# اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

الاستاذة بوزاهر نسرين

Nesrine.bouzaher@univ-bisra.dz

التخصص : علوم اقتصادية

السنة الجامعية : 2022/2021

مطبوعة بيداغوجية:

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر أكاديمي اقتصاد وتسيير المؤسسة في مقياس:

# اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة

الأستاذة بوزاهر نسرين

Nesrine.bouzaher@univ-bislra.dz

التخصص : علوم اقتصادية

مقدمة عامة

اكتسبت المؤسسات بعداً دولياً في بيئة غير مستقرة بشكل خاص وتخضع للمنافسة المتزايدة. في هذا السياق من المنافسة الاقتصادية، أصبحت المعلومات، أكثر من أي وقت مضى مكوناً أساسياً لنجاح المنظمات؛ حيث ساهمت تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة في تحسين وسائل الإنتاج. غير أن هذه المزايا الفنية قد طغت عليها المعلومات الزائدة التي تطرح مشكلة الوصول إلى المصادر الصحيحة. ففي سياق عولمة الاقتصاد، أصبح الوصول إلى المعلومات الموثوقة ذات الصلة ضرورياً لبقاء المؤسسة في اقتصاد دولي تكون المنافسة فيه على درجة عالية من الحدة.

فكان لزاماً على المؤسسات اتخاذ موقف يسمح لها بفهم بيئتها من أجل منع التهديدات وتوقع الفرص، و يساعدها على التحكم في كل من المعلومات الداخلية والخارجية المتعلقة باحتياجات الشركة من أجل اتخاذ القرار المناسب.

لأن فقط المؤسسات التي تمتلك القدرة على توقع تطورات السوق، على تحديد الاحتياجات المحتملة، وتحديد الابتكارات التكنولوجية، و على استباق التغييرات في سلوك الأعوان الاقتصاديين والسياسيين والاجتماعيين ستحافظ على مستوى جيد من القدرة التنافسية، تحسن من مستوى المعرفة لديها وتقلل من عدم اليقين، هي المؤسسة التي تستطيع ضمان استمرارية عملية صنع القرار فيها، و ضمان استدامة الشركة في بيئة تنافسية للغاية.

و عليه جاءت اليقظة الاستراتيجية كممارسة إدارية في المؤسسة الحديثة تستجيب لمتطلبات التوقع و الاستباق اللذان يعتبران شرطان أساسيان لنشاط المؤسسة في بيئة تمثل المعلومة فيها مادة أولية تستخدم في صناعة القدرة على مواجهة التغييرات بل تسمح لها بصنع المحيط المناسب لها و اكتساب موقف ريادي إذا ما تحكمت في آلية اغتنام الفرص و و تكيف التهديدات بما يناسبها.

## أولاً : الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية:

"عدم التوقع هو معاناة للمؤسسة"، و التوقع يعتمد على قاعدة بيانات تبنى من خلال هيكل صحيح لصناعة المعلومة.

### 1- من المعلومة نحو اليقظة

يعتمد النموذج المقترح على ثلاث مفاهيم ؛ "البيانات والمعلومات والمعرفة". فالبيانات تمثل أرقام وكلمات وأحداث موجودة خارج إطار مرجعي مفاهيمي. في غياب السياق ، فإن البيانات في حد ذاتها ليست ذات دلالة تذكر. البيانات هي معلومات في شكلها الخام. بينما المعلومات هي مجموعة من البيانات ، تتم معالجتها وتحويلها ، يتم التحقق منها ومقارنتها ، لتبدأ في الحصول على معنى. أمّا المعرفة فهي كل المعلومات التي يتم تفسيرها داخل المؤسسة يمكن أن تبرر اختيارات صناعات القرار.

### 1-1 من البيانات إلى المعلومات

يغطي مصطلح "البيانات" بشكل عام القياسات التي يتم إجراؤها على الأشياء أو الأفراد أو أي وحدة إحصائية أخرى. يمكن أن تكون البيانات الأولية رقمية أو غير رقمية. يمكن أن ترتبط بمجموعة من العناصر أو الأشياء أو الأفراد ، يتم تجميعها حسب الفئات و قد تكون ضمن تنوع كبير. هناك العديد من أشكال البيانات: النصوص ، نصوص الملاحظات أو القرارات ، الصور ، معلومات رقمية... إلخ. يعد جمع البيانات مرحلة مهمة في أي دراسة. بمجرد إجراء جرد البيانات المفيدة وتحليل معايير جودتها ، يمكن تنظيم البيانات وتحويلها إلى معلومات. البيانات تولد المعلومات ، وبالتالي تتطلب منهجية صارمة إلى حد ما (DIAKHATE, 20110-2011, pp. 2-3) .

المعلومة هي نتاج معالجة البيانات و التي تتمثل في المعطيات الخام، الأرقام، والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو.

### 2-1 خصائص المعلومة المستخدمة من طرف المؤسسة

تعالج البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ، أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات هو خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية. حتى تكون المعلومة ذات فائدة لمستخدمها يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها (الزعيبي، 2004، صفحة 27):

- الدقة: ويقصد بالدقة هنا أن تكون المعلومات صحيحة وحقيقية نسبة الخطأ أو عدم التأكد قليلة أو معدومة.
- الملاءمة: أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله وأن يحدث توفرها لمستخدمها فرقا عند اتخاذ قرار معين.
- الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة: الإدخال وعمليات معالجة المخرجات للمستخدمين، حيث أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي لتخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.
- الشمول: أن تغطي المعلومة كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها .
- إمكانية الوصول: أي السرعة والسهولة في التحصيل على هذه المعلومات وقت احتياجها.
- القابلية للمراجعة: تتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين المستخدمين من أجل مراجعة وفحص نفس المعلومات.
- الوضوح: أن تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، فلا يجب أن تتضمن ألفاظا أو رموزا أو تعبيرات غير واضحة ومعروفة بحيث تعيق فهم المستخدم لها، فالمعلومة الغامضة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة ومقدمة في الوقت المناسب.
- المرونة: ويقصد أن تكون جاهزة لاستخدامها من طرف العديد من المستخدمين في عدة تطبيقات في نفس الوقت.
- الجودة: إن إنتاج معلومات بجودة عالية يتطلب إجراء عمليات كثيرة تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت والمال، لذلك يجب ربطها باحتياجات المستخدمين منها مهما اختلفت مستوياتهم ومراكزهم

### 3-1 أنواع المعلومات المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تقسيم أنواع المعلومات إلى: (قاشي و الطائي، 2015، الصفحات 92-93)

- 1-3-1 المعلومات الرسمية والمعلومات الغير رسمية: المعلومات الرسمية هي المنتج الأول لنظام المعلومات الجيد وتتمثل في المعلومات الرقابية، التشريعات، والقوانين الحكومية، الميزانيات التنظيمية، الفواتير...، في حين تتضمن المعلومات غير رسمية في الآراء والأفكار، الإشاعات، الخبرات الشخصية، المصادر السرية للمعلومات وتستخدم هذه الأخيرة كبديل في حالة غياب المعلومات الرسمية.

2-3-1 تصنيف المعلومات وفقا للزمن: وتكون المعلومات تاريخية تستخدم لمتابعة الأداء ومراقبته، ومعلومات مستقبلية تستخدم لأغراض التنبؤ والتخطيط.

3-3-1- تصنيف المعلومات وفقا لمصدرها: فقد تأتي المعلومة بالنسبة للمؤسسة من مصادر داخلية مثل حجم المبيعات، حجم الإنتاج وقد تكون من مصادر خارجية مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار المنافسين.

4-3-1- تصنيف المعلومات حسب صفة التوقع: تكون متوقعة تستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد، بينما المعلومات الغير متوقعة تستخدم لإكتشاف المشاكل.

5-3-1- تصنيف المعلومات حسب الشكل: قد تكون ملخصة تستخدم في مستويات الإدارة العليا أو تفصيلية تستخدم في المستويات التشغيلية.

6-3-1 تصنيف المعلومات حسب قيمتها الاستراتيجية و / أو وسائل الحصول عليها: نميز ثلاثة أنواع من المعلومات (DIAKHATE, 2011-2011, p. 3).

- "المعلومات البيضاء" تمثل المعلومات التي يمكن الوصول إليها بشكل قانوني ويسهل الوصول إليها. تُعرف أيضاً باسم "المعلومات المفتوحة" وغالباً ما تمر عبر قنوات النشر والتبادل العادية. يمكن العثور عليها في الكتب والصحافة والمجلات وقواعد البيانات والإنترنت ... وتمثل حوالي 80% من إجمالي المعلومات المتدفقة من خارج نحو المؤسسة.

- "المعلومات الرمادية" هي التي يمكن الوصول إلى بشكل قانوني. تتميز بصعوبة معرفة وجودها و صعوبة الوصول إليها لأنها لا تخضع لأي دعاية. بينما تمتلك قيمة إستراتيجية هائلة و تشكل نسبة 15% من إجمالي المعلومات المتدفقة نحو المؤسسة.

- "المعلومات السوداء" هي معلومات تخضع لحماية قانونية. فقط عدد قليل من الناس يمكنهم الوصول إليه. يمكن أن يؤدي حيازتها إلى إجراءات قانونية وعقوبات جنائية ضد الشخص أو الشركة المتورطة، و تمثل 5% من إجمالي المعلومات المتدفقة نحو المؤسسة.

#### 4-1 الأهمية الاقتصادية للمعلومة

المعلومات مورد اقتصادي له تكلفة وله عائد مثل غيرها من الموارد، وتستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه عند استخدامها سواء في التسيير أو اتخاذ القرار.

تزداد قيمة المعلومات كلما زاد حجم استخدامها، ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف، وهذا ما يجعلها ترتبط بقدرة صناع القرار على قراءة المعلومات واستكشاف محتواها المعرفي، لأن نوعية القرار المتخذ يعتمد على دقتها وموضوعيتها وقدرة صناع القرار على تفسيرها وتوظيفها لاتخاذ القرار المناسب للحالة أو المشكلة المطروحة أمامه، وكلما كانت المعلومات أكثر دقة أصبحت ذات قيمة أعلى، ويعتمد مستوى الدقة في البيانات على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها، حيث يجب أن تكون بعض أنواع المعلومات دقيقة بنسبة عالية جداً لأن أهمية استخدامها يتطلب ذلك، كما في الأمور المتعلقة بأمن المستهلك فيما يتعلق بالمحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية بينما يقل تحري مستوى الدقة كما في الأمور المتعلقة بالحياة اليومية. كما أن ضم معلومات إلى معلومات من نوع آخر ربما ينتج عنه معلومات ذات قيمة عليا كما في الأمور العسكرية أو ما يخص السياسات الاستراتيجية المتبناة من طرف الشركات العالمية الكبرى (حسن، 2015، الصفحات ص110-110).

المعلومات مورد للمؤسسة الاقتصادية فهي المادة الخام التي تستند إليها الاستراتيجية. لقد أصبح الأساس الأساسي لتنمية المجتمعات. يمكن أن تكون معلومة أو حقيقة أو معلومات أو صورة أرقاماً وما إلى ذلك. إنه العنصر الأساسي الذي تستند إليه المعرفة. ، فإن حقيقة أنه يمكن أحياناً تأخذ شكل أخبار ، وأحياناً بيانات وأحياناً معرفة، تجعل هذا المصطلح معضلة اصطلاحية. الذي يمثل أحد المفاهيم الأساسية ، يشرح إلى حد كبير هذه الصعوبات التعريفية.

#### 5-1 قيمة وجود المعلومة

لفهم أهمية وتأثير المعلومة في نظم المعلومات، يجب تحديد قيمة وجود المعلومة.

#### 1-5-1-1 قيمة المعلومة

إن قيمة المعلومات كمورد لا يمكن التنبؤ بها بسهولة لأنها تعتمد على العديد من المتغيرات: المستخدم، البيئة، الحاجة للحصول على المعلومات والعديد من العوامل الأخرى مثل توافر ونوعية مصادر المعلومة، وكون طبيعة المعلومة فريدة من نوعها وذلك بطريقتين: لها دورة حياة متميزة لا يمكن التنبؤ بها، لا يؤدي استهلاك المعلومات على معلومات أقل. ونتيجة لذلك فإن قيمة المعلومة ليست قابلة للقياس بسهولة.

## 1-5-2 جودة المعلومة

يقصد بجودة المعلومات قدرتها على تحفيز متخذ القرار لاستخدامها ليتخذ موقفاً معيناً أو إصدار قرار ما يتناسب مع ما وفرته هذه المعلومات من أفكار واتجاهات معينة لدى متخذ القرار، وجودة المعلومات لا تتحدد بدرجة دقة ومصداقية المعلومة لكن تتحدد اعتماداً على وجهة نظر متخذ القرار ومدى رضاه عن تلك المعلومات و هناك ثلاثة عوامل رئيسية لتحديد درجة الرضا عن المعلومات وهي: (السعيد، 2013، الصفحات 64-66)

- منفعة المعلومات: المعلومة يتم تقييمها من زاوية المنافع التي تتحقق من خلال استخدامها، أو نتيجة تحفيز متخذ القرار على استخدامها وتتضمن أنواع المنافع الآتية:
  - المنفعة الشكلية: ونقصد بها اقتراب شكل المعلومة التي تقدم لمستخدمها مع متطلباته مع إمكانية الاستخدام الفوري.

- المنفعة الزمنية: تقاس المنفعة بتوقيت توافرها منذ لحظة احتياجها وتتزايد هذه المنفعة الزمنية مع توافرها في التوقيت الذي يسمح بتحليلها واستخدامها، لأن المعلومة التي تتوفر بعد وقت احتياجها لا تكون بنفس المنفعة والقيمة إلا أنه يمكن استخدامها في تصويب القرارات أو تقليل الآثار السلبية الناتجة عن عدم توافرها في الوقت المناسب.

- المنفعة المكانية: ويقصد بها سهولة الوصول إلى المعلومة في الوقت المناسب من طرف مستخدمها لاستخراج قتليرير وإحصائيات معينة مع توافر السرية والأمن على هذه المعلومات.

- منفعة التملك: وتتمثل في القيمة التي يتم إضافتها للمستخدم من خلال تلك المعلومات، وبالتالي تؤدي إلى المساعدة في اتخاذ القرارات.

- درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار: من الصعب الحكم على مدى مساهمة المعلومات في عملية اتخاذ القرار، لكن هناك بديل هو استخدام مقياس لمدى رضا متخذ القرار عن المعلومات المقدمة إليه، ويعود ذلك إلى مدى توفر المعلومات المطلوبة بالكم والزمن المناسبين لمتخذ القرار ومدى



مساهمتها في توفير المعرفة اللازمة عن المشكلة المطروحة أمامه، أم هناك تأخير وتقصير في توفيرها فيتم اتخاذ القرار بدون الاعتماد عليها؟ هل أسلوب العرض كان مناسباً وسهلاً؟ هل كانت واضحة ومباشرة؟ كل تلك العناصر تؤثر على مدى رضا متخذ القرار.

- درجة الخطأ والتحيز في المعلومات: يفضل دائماً متخذ القرار جودة المعلومات على كمية المعلومات، وجودة المعلومات تتفاوت باختلاف درجة الخطأ والتحيز، وتكمن المشكلة في عدم معرفة مستخدم المعلومات لدرجة الخطأ والتحيز في البيانات وإلا كان من السهل تعديل تلك الأخطاء المقصود منها والغير مقصود وتقادي ذلك التحيز.

## 2- استخدام نظم المعلومات في المؤسسة:

نظراً للأهمية الكبيرة لنظم المعلومات، وباعتبارها مصدراً لنقل وتبادل المعلومات بين وحدات المؤسسة الاقتصادية ومختلف مستوياتها الإدارية، سنقوم بتعريف نظم المعلومات وتحديد مواردها، ثم دراسة وظائفها وأنواعها.

### 1-2 تعريف، وموارد نظم المعلومات:

سننتظر في هذه الفرع إلى تعريف نظم المعلومات بالإضافة إلى ذكر موارده.

#### 1-1-2 تعريف نظام المعلومات

تعددت التعريف التي تناولت نظم المعلومات وفيما يلي نقوم بذكر بعضها:

- التعريف الأول: عرفت الأكاديمية البريطانية لنظم المعلومات على أنها: "الطريقة التي يستخدم من خلالها الأفراد والمنظمات التكنولوجية ويقومون بجمع، معالجة، تخزين، استعمال ونشر المعلومات". (يحي الشريف، 2017-2018، صفحة 14)

- التعريف الثاني: عرف روبرت ريكس (Robert Reix) نظام المعلومات بأنه: "مجموعة منظمة من الموارد مواد، برامج، أفراد بيانات، وإجراءات مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومة (شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات...) في المنظمات". هذان التعريفان يركزان على مكونات النظام وأنشطته الأساسية.

- التعريف الثالث: عرف لودون (Laudon) نظام المعلومات بأنه: "تقنياً نعرف نظام المعلومات كمجموعة من المكونات المرتبطة فيما بينها التي تجمع المعلومات تعالجها، تخزينها، وتوزعها حتى تدعم اتخاذ القرار، التنسيق، المراقبة، التحليل ورؤيتها في إطار المنظمة"، وركز لودون في التعريف على وظائف المنظمة الإدارية التي يدعمها نظام المعلومات كتقنية.

- التعريف الرابع: "نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبيث المعلومات لمن يحتاجها لصياغة القرارات"، وينظر إلى المعلومات (نظم المعلومات) في هذا التعريف، أكثر من كونه تقنية، بل نظام متكامل يعمل في نظام أكبر منه يعتبر بمثابة محيط له (بن زيتون، 2017-2018، الصفحات 4-5).

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف نظام المعلومات على أنه "مجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع، معالجة، تخزين، تحليل وتوزيع المعلومات لمختلف الأفراد وفي مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة للاستفادة منها".

وهناك المزيد من التعاريف التي لم يتم ذكرها ، ويرجع السبب في ذلك إلى تعدد التخصصات المرتبطة به، حيث قامت المجلة الفصلية المتخصصة في نظام المعلومات بنشر مخطط للكلمات المفتاحية لنظام المعلومات ضمن تسعة فئات رئيسية سنة 1988، وتم تحديثها سنة 1993 بإضافة 750 كلمة مفتاحية لتصبح 1300 كلمة، والهدف من ذلك هو دمج البحوث والأساليب الجديدة لكي تعكس تطورات تخصص نظم المعلومات، ويشير الجدول التالي إلى هذه الفئات المختلفة:

#### الفئات الأساسية في بحوث نظم المعلومات

A	التخصصات المرجعية: العلوم السلوكية، علوم الحاسوب، نظرية القرار، نظم المعلومات، نظريات التنظيم، العلوم الاجتماعية، العلوم الإدارية، النظرية الاقتصادية، العلوم السياسية، علم النفس والهندسة البشرية.
B	البيئة الخارجية: اقتصادية، قانونية، سياسية واجتماعية.
C	البيئة التنظيمية: الخصائص، الوظائف والمهام.
D	إدارة نظم المعلومات: المعدات، البرمجيات، الأفراد، المشاريع، التخطيط، التقييم، الأمن وقضايا إدارية أخرى.
E	تطوير نظام المعلومات: دورات الحياة، التشغيل والعمليات.
F	استخدامات نظام المعلومات من قبل المنظمات، وعمليات الدعم، الوصول والمعالجة.
G	أنواع نظم المعلومات، مجالات التطبيق، المكونات والخصائص.
H	التعليم والبحث في مجال نظم المعلومات.

المصدر: حنان يحي الشريف، تأثير نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2017-2018، ص15-16.

يظهر جليا تداخل مختلف التخصصات التي تم اعتبارها كمرجعية، فمثلا العلوم السلوكية تساهم في دراسة احتياجات المستخدمين النهائيين وتطلعاتهم حول النظام، علوم الحاسوب تساهم في فهم طريقة إدارة البرمجيات والتطبيقات، نظرية القرار تساهم في معرفة كيفية الاستفادة من المعلومات في عملية صنع القرار، نظريات التنظيم تساهم في الأسلوب الأمثل لدمج وظيفة نظم المعلومات ضمن الهيكل التنظيمي وطريقة تخصيص الموارد اللازمة له من جهة وتوزيع المهام والمسؤوليات من جهة أخرى.

## 2-1-2 موارد نظام المعلومات

يعتمد نظام المعلومات على خمس أنواع من الموارد هي: (ولد محمد، 2010-2011، الصفحات 107-109)

- الموارد البشرية: وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين من الأفراد اللازمين لذلك:

- المستخدمين النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو مخرجاته، ويمكن أن يكونوا مدراء، مهندسين، رجال بيع، عملاء....

- الأخصائيون في نظم المعلومات: هم الأفراد الذين يقومون بتصميم، تطوير، إدارة وتشغيل نظم المعلومات.

- الموارد المادية: تتضمن كافة الأجهزة المادية في النظام والمستخدم في تشغيل المعلومات وتشمل الحاسبات، والوسائط.

- البرمجيات: تشمل جميع أنواع التعليمات الخاصة بمعالجة البيانات وتشمل البرمجيات المدمجة، نظم التشغيل وبرتوكولات الاتصال بمعدات الشبكات المحلية.

- البيانات: تعتبر البيانات موردا تنظيميا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المؤسسة، ويتم الاحتفاظ بالبيانات داخل قواعد بيانات خاصة تتكون من مجموعة من الملفات أو السجلات المرتبطة بطريقة منطقية.

- الشبكات: وتشمل كل وسائط الاتصالات مثل كابلات الألياف الضوئية، الأقمار الصناعية، مختلف أنواع الشبكات مثل الانترنت، الانترنت والاكسترنات ولقد أصبحت شبكات الاتصال ضرورية لقيم المؤسسة بالتجارة و الأعمال الالكترونية.

2-2 وظائف نظم المعلومات وأهدافه: تتمثل وظائف وأهداف نظم المعلومات فيما يلي:

2-2-1 وظائف نظم المعلومات: تقوم نظم المعلومات بمجموعة من الوظائف الأساسية نلخصها فيما

يلي: (مزهودة، 2016-2017، الصفحات 12-13)

- **وظيفة الدراسة:** في هذه الوظيفة يقوم نظام المعلومات بتحديد كم البيانات التي سوف يحتاجها و المصادر التي سوف تأخذ منها، أي يجب توفير كل الموارد اللازمة للبحث عن البيانات ذات العلاقة بالموضوع.
  - **وظيفة البحث:** في هذه الوظيفة يتم البحث عن البيانات اللازمة التي يحتاجها المستخدم سواء من داخل المؤسسة أو خارجها.
  - **وظيفة المعالجة:** تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من العمليات والإجراءات التي من خلالها تحول البيانات إلى معلومات صالحة للاستعمال في التسيير واتخاذ القرارات، وتكون هذه المعالجة يدوية أو آلية أو الآتيتين معا وتتمثل هذه الإجراءات مثلا في العمليات الحسابية، الفرز والترتيب، التصنيف.
  - **وظيفة التخزين:** تخزين البيانات والمعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، لأنه يسهل عملية استرجاع واستخدام هذه الأخيرة مرات أخرى.
  - **وظيفة الاسترجاع:** هي استدعاء أو إرجاع البيانات بعد تخزينها من اجل تمكين المستخدم باستعمالها مع مراعاة عامل التوقيت عند استرجاعها.
  - **وظيفة الاتصال:** هي الوظيفة التي تتولى عملية نقل المعلومات إلى مختلف المستخدمين منها وقت الحاجة إليها.
  - **وظيفة الرقابة:** يتم من خلال هذه الوظيفة مراجعة ومراقبة كافة البيانات التي ترد إلى نظام المعلومات من جهة، ومراقبة ومراجعة كافة المعلومات التي يتم تداولها من طرف المستخدمين من جهة أخرى، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف في نظام المعلومات.
- 2-2-2 أهداف نظم المعلومات:** تتجسد أهداف نظم المعلومات في: (السديري، 2014، صفحة 23)
- **تحسين الفعالية:** الفعالية هي القيام بالأشياء بشكل صحيح، وبالتالي نظم المعلومات الفعالة يمكنها تحديث الآلاف من سجلات الأعمال في وقت قصير، ويمكننا القول إن النظام المعلوماتي هو الذي يدعم الفعالية من خلال هيكله الأعمال والمهام في المؤسسة.
  - **تحسين الكفاءة:** الكفاءة هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد، فمدير المبيعات الكفاء يركز على الطرق والأساليب التي تدفع بزيادة المبيعات، فنظم المعلومات يمكنها مساعد المديرين بكفاءة من خلال توفير قواعد البيانات لعملاء المؤسسة يمكن الولوج إليها بسرعة ويتم تحديثها كل فترة، والتي من خلالها يمكن قراءة سلوكيات العملاء الشرائية وبالتالي توجيه مندوبي المبيعات إلى العملاء المميزين ذوي القدرة الشرائية العالية.

- **سهولة التحول:** إن استخدام نظم المعلومات والتقنية يعمل على تغيير طرق وأساليب القيام بالأعمال، وهذا ما يؤدي إلى تغيير طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء بسرعة وسهولة وفي زمن قياسي.
- **زيادة دقة المعلومات:** لا بد أن تقدم نظم المعلومات دقة عالية يمكن الاعتماد عليها، فالدقة تعني الخلو من الخطأ في المعلومات أو في طريقة الحصول عليها ومعالجتها لان هذه الأخطاء قد تكون مضرّة للمؤسسة، وهناك أساليب لقياس دقة وصحة المعلومات كمقارنة الأخطاء في إصدار الفواتير.
- **تحسين جودة المنتج والإنتاجية:** يجب أن تكون المنتجات ذات جودة عالية ومطابقة لمعايير الجودة العالمية.
- **تخفيض التكاليف:** إن استخدام نظم المعلومات بكفاءة وفعالية يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج تكاليف التسويق من خلال استخدام الانترنت للتمكن من سرعة اتخاذ القرار الذي يقلل من كمية الهدر في المدخلات والمخرجات.
- **ربط العملاء بالشركة:** تهدف نظم المعلومات إلى ربط العملاء بالمؤسسة من خلال قواعد البيانات والاطلاع على المنتجات من خلال الاكسترنات والانترنت.
- **زيادة القيمة المضافة:** تقاس قيمة المعلومات بمدى تغطية المنفعة الناتجة عنها لتكلفة إعدادها، ويدخل في هذه التكلفة عناصر الوقت، الجهد، الجودة والمال وتحسب هذه القيمة كالتالي:  

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{منفعة المعلومات} - \text{تكلفة المعلومات}$$
- **تقليل وقت الحصول على المعلومات:** ساعدت نظم المعلومات المؤسسات في تقليل الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات أو انجاز المهام، فتقديم التقارير المطلوبة بسرعة وكذا استخدام الحواسيب في المؤسسة يسرع من الوقت في أداء المهام، التخزين وإعادة الطلب وغيرها من الأنشطة يؤدي إلى زيادة المبيعات والوصول إلى منافذ تسويق جديدة، وكلها تعتبر عناصر مهمة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

### 2-3 أنواع نظم المعلومات

يعود تنوع نظم المعلومات إلى الاهتمامات والتخصصات والمستويات المختلفة في المؤسسة، لهذا تعددت معايير تصنيف نظم المعلومات، ونذكر منها:

- تصنيف حسب المجالات الوظيفية (نظم المعلومات الوظيفية)

- تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة وتمثل في (قاشي و الطائي، 2015، صفحة 149):

- نظم المعلومات المالية والمحاسبية: تعتبر الوظيفة المالية هي المسؤولة عن إدارة التدفقات المالية من المؤسسة وإليها، اتخاذ القرارات المالية، كما تهتم بتأمين رأس المال اللازم لتغطية احتياجات المؤسسة، أما الوظيفة المحاسبية فهي مسؤولة عن مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد التقارير المحاسبية، ونظرا لأهمية المعلومة في الجانب المالي وجب على المؤسسة امتلاك نظام معلومات مالي ومحاسبي يزود الإدارة المالية بالمعلومات اللازمة من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المالية المناسبة وتقديمها إلى الأطراف الخارجية (كالجهات الحكومية، الدائنين والمستثمرين) ومساعدتهم على رقابة الموارد المالية للمؤسسة.

- نظم المعلومات التسويقية: هو نظام يتم فيه جمع تسجيل، تبويب، وحفظ البيانات الماضية والحالية والمستقبلية والمتعلقة بالنشاط التسويقي للمؤسسة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب وبالشكل والدقة المناسبين قصد استخدامها في تحقيق إدارة التسويق في المؤسسة.

- نظم معلومات الموارد البشرية: هي نظم مبنية على الحاسب الآلي تدعم وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تسيير كل من التوظيف، المكافآت، الأجور، التدريب والتكوين بالإضافة إلى تسيير المسار المهني، كما يوفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية لمتخذي القرار، ولها القدرة على القيام ومعالجة الكثير من العمليات في وقت قصير، وكذا السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الطبع والحفظ واستهلاك الأوراق....

- نظم معلومات الإنتاج: هو نظام مبني على الحاسب يوفر المعلومات الخاصة بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتج تسمح نظم المعلومات بتزويد إدارة الإنتاج بـ:

- معلومات تخص تخطيط وتطوير الإنتاج؛
- معلومات تتعلق بانسيابية المنتجات والخدمات؛
- معلومات أو طرق تساعد على السيطرة على الآلات، وتخطيط الإنتاج، تأمين التسهيلات؛

#### - تصنيف حسب الدعم الذي تقدمه النظم

من خلال هذا النوع من نظم المعلومات يتم توفير المعلومات الضرورية للإدارة للقيام بمختلف الوظائف الإدارية كالتخطيط، التوجيه والرقابة ويشمل هذا التصنيف (عيدوني، 2013-2014، صفحة 19):

- نظم معالجة العمليات: تتخصص هذه النظم في عدة مجالات في المنظمة مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، التحكم في الآلات والمعدات في مستوى العمليات والتعاملات التجارية للمؤسسة، وتقوم بمتابعه انسيابية العمل اليومي. وتعد هذه النظم مصدرا هاما للمعلومات لنظم أخرى وتكون مفيدة في عمليات الرقابة التشغيلية واتخاذ القرارات، وتقدم الدعم لمديري الإدارة الدنيا والإشرافية.

- نظم آلية المكاتب (تجهيز المكاتب آليا): يستخدم هذا النوع من النظم في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصال المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة والغير مكتوبة سواء داخل أو خارج المؤسسة.

- نظم المعلومات الإدارية: تخدم نظم المعلومات الإدارية الإدارة الوسطى حيث تزود مديرها بالتقارير عن الأداء الحالي للمؤسسة، والغاية منها هو رصد ومراقبة الأعمال والتنبؤ بالأداء المستقبلي.

- نظم دعم الإدارة العليا: تستخدم على مستوى الإدارة العليا، وتختص هذه النظم بدعم القرارات الداخلية في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجية التنافسية للوصول إلى ميزة تنافسية وتصمم هذه النظم بطريقة تمكن المدراء الوصول بسهولة للمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها بطرق مختلفة بما يخدم رسالة ورؤية هذه الأخيرة.

- نظم دعم القرار تهدف نظم دعم القرار لمساندة القرارات الهيكلية وشبه الهيكلية، والتي تتصف بسرعة التغير وصعوبة تحديد احتياجاتها من المعلومات بصفة مسبقة، ويتم تصميم هذه النظم لمساندة مهمة إدارية أو مشكلة محددة بحيث يكون استخدامها مقتصرة عليها.

- النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير روتينية والتي لا يمكن التنبؤ بها، وتعتمد هذه النظم على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي، والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة المستخدمين الذين ليست لديهم خبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها إذن هو نظام قائم على المعرفة، والنظم الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة وخبرة الإنسان الخبير. (بن زيتون، 2017-2018، صفحة 26)

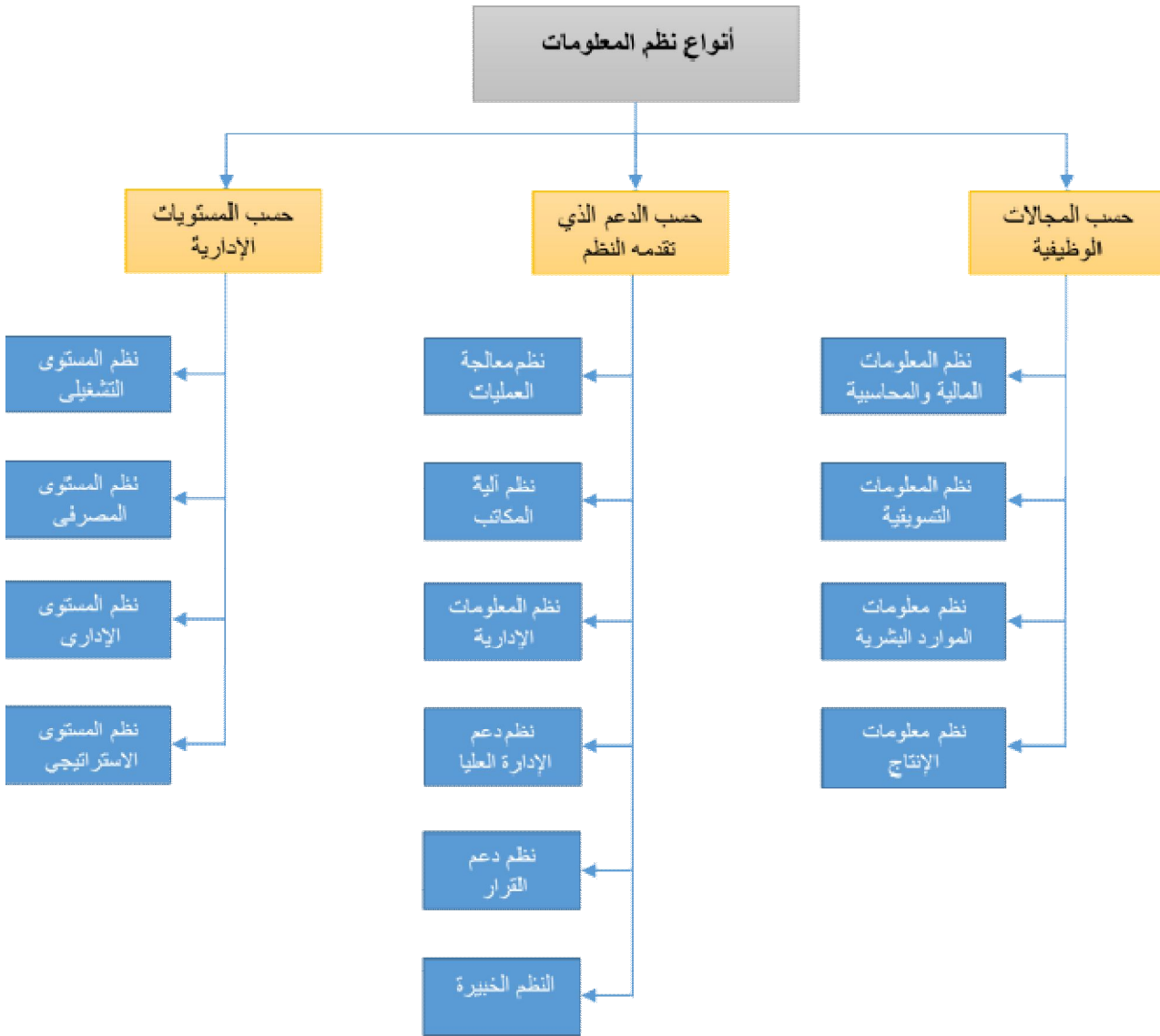
- تصنيف حسب المستويات الإدارية في المؤسسة

تتقسم نظم المعلومات حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع:

- نظم المستوى التشغيلي: هي نظم تقوم بدعم مديري الإدارة التشغيلية، وذلك بالإجابة على الأسئلة الروتينية، وبمتابعة ومراقبة عناصر النشاط والتحويلات من وإلى المؤسسة مثل: شيكات الإيداع، إيصالات المبيعات، نظم الأجور....
  - نظم المستوى المعرفي: هي نظم تدعم الأفراد ذوي مستوى المعرفة المهني وترفع من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو المساعدة على إدماج أي معرفة جديدة في المؤسسة، والعمل على رقابة وتدقيق الأعمال الورقية المكتبية داخل النظم.
  - نظم المستوى الإداري: مصمم من أجل تقديم الدعم ومتابعة اتخاذ القرارات والنشاطات الإدارية لمديري الإدارة الوسطى، والهدف منها هو التأكد من تنفيذ النشاطات السابقة بصورة جيدة، وتتمثل مخرجات هذا النظام في التقارير المختلفة، وتحتاج إلى معلومات سواء من داخل المنظمة المأخوذة من معلومات المستوى التشغيلي أو من خارج المنظمة.
  - نظم المستوى الاستراتيجي: هي نظم معلومات تدعم نشاطات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل للإدارة العليا، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- والشكل التالي يوضح أنواع نظم المعلومات:

الشكل رقم(01):أنواع نظم المعلومات





المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على مجموعة من المراجع المذكورة.

يتمثل هذا الشكل في مخطط تلخيصي وتوضيحي للتقسيمات التي اعتمدها في تصنيف نظم

المعلومات حسب ثلاثة تقسيمات، والمتمثلة في:

- حسب المجالات الوظيفية؛

- حسب الدعم الذي تقدمه النظم؛

- حسب المستويات الإدارية.

#### 2-4 آليات عمل نظم المعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية

إن دراسة نظم المعلومات واستخداماتها بما يعود بالنفع على المؤسسة الاقتصادية يستوجب علينا التعرف على آليات عملها وفهمها.

**1-4-2 أبعاد نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية**

تساهم نظم المعلومات في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها المسطرة واكتساب ميزة تنافسية أمام منافسيها، وهذا من خلال قدرتها على إدارة مواردها ونظم معلوماتها بكفاءة وفعالية، لأن هذه الأخيرة تعتبر أدوات جيدة لضمان استمرارية الميزة التنافسية المكتسبة، وهذا ما يقودنا إلى ضرورة معرفة الأبعاد الجوهرية أو الأساسية لنظم المعلومات والمتمثلة في (غالاب، 2009، الصفحات 30-32):

**البعد التنظيمي**

المنظمة هي النظام الاجتماعي الاقتصادي الذي يقوم بتنفيذ حزمة من الأعمال والأنشطة الهادفة، وتتمثل العناصر الأساسية لأي منظمة في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات والثقافة ولا بد أن تتكامل الوظائف الأساسية في المنظمة سواء كانت تسويق، إنتاج، مالية ومحاسبة، موارد بشرية، البحوث والتطوير وغيرها، وتقع نظم المعلومات ضمن هذه البيئة وتعمل في إطارها فهي تؤثر وتتأثر بمجموع هذه العناصر و هذه الأخيرة بحاجة إلى نظام معلومات كفاء، يؤمن السرعة والدقة والكفاءة لتحقيق الهدف العام للمنظمة عن طريق الموازنة بين نظم المعلومات ومختلف العناصر الأخرى المكونة للمنظمة.

**- البعد الإداري**

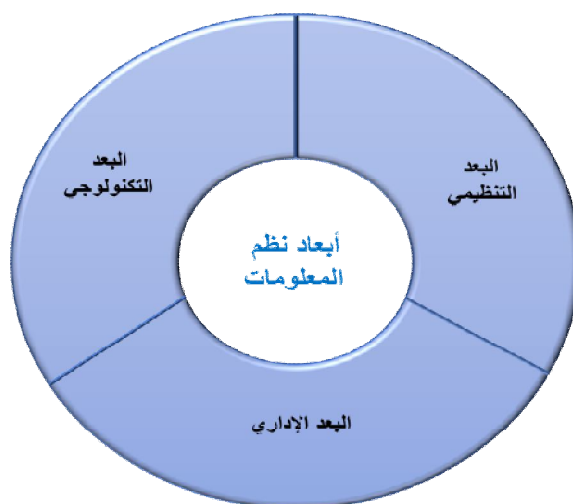
تعتبر الإدارة العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة، ويتوقف نجاح نظام المعلومات على نجاح الإدارة في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال المعلومات التي يقوم بإنتاجها والدعم المقدم للأنشطة الإدارية، ودور الإدارات يختلف باختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة، فهناك الإدارة العليا التي تتخذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى، الإدارة الوسطى التي تنفذ الخطط والبرامج الصادرة من الإدارة العليا وأيضا الإدارة التشغيلية وهي مسؤولة عن مراقبة النشاطات اليومية للمؤسسة، مع العلم أن كل مستوى إداري تختلف احتياجاته عن المستوى الآخر من حيث المعلومات والنظم المسيرة لها.

**- البعد التكنولوجي للمعلومات**

تضم تكنولوجيا المعلومات مجموعة من المكونات والعناصر تتمثل في الأجهزة المادية ومكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات، البرامج على اختلاف أنواعها، وسائط التخزين وتكنولوجيا الاتصالات التي تستخدم في نقل وتبادل البيانات والمعلومات، كل هذه العناصر يستخدمها المديرون لإدارة عمليات المؤسسة.

هذه الأبعاد الثلاثة لنظم المعلومات تشكل وحدة تنظيمية وتقنية متكاملة، فبدون تكنولوجيا المعلومات لا يمكن لنظام المعلومات العمل بكفاءة وفعالية، وينطبق ذلك على وجود المؤسسة فهي الإطار الذي يتم العمل من خلاله وأيضا الإدارة التي تتولى قيادة المؤسسة وتوظيف طاقات وقدرات نظام المعلومات. والشكل التالي يوضح أبعاد نظام المعلومات:

الشكل رقم (02): أبعاد نظام المعلومات



المصدر: سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2009، ص 30-32.

## 2-4-2 هيكلية نظم المعلومات في المؤسسة

نظم المعلومات هو نظام ديناميكي في تغير وتطور مستمرين، ولأجل ذلك يجب على القائمين عليه تحسين وتطوير الطرق التي يعمل بها هذا النظام، ولفهم هذه العملية أكثر سنوضح فيما يلي عملية بناء نظم المعلومات والتي تتكون من عدة مراحل (خليل، 2014، الصفحات 226-230):

### - التخطيط ووضع السياسات

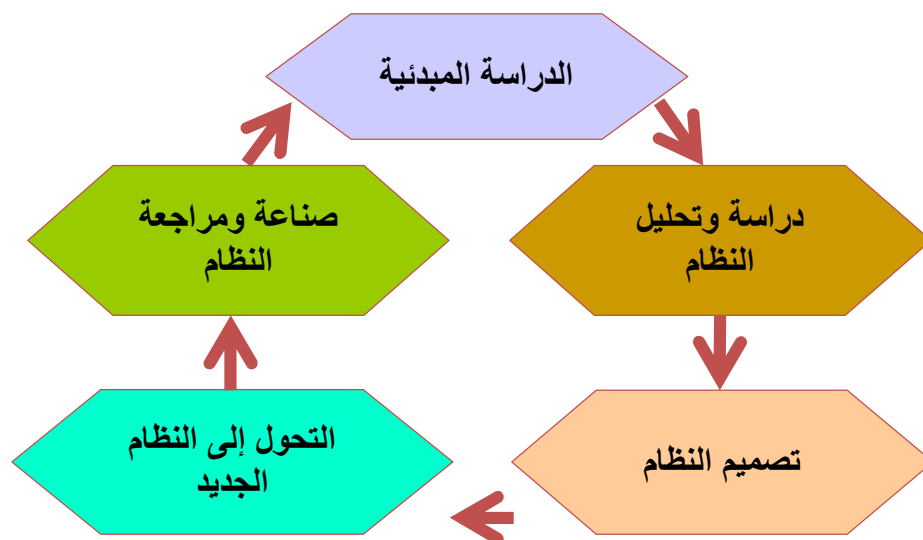
تتطلب هذه المرحلة صياغة وتطبيق استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة، استراتيجية تستطيع أن تحدد بشكل واضح الأهداف و السياسات لنظام المعلومات الجديد، وكذا وظائف وأدوار هذا النظام والبدائل الاستراتيجية المتاحة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مع مراعاة أن تتوافق استراتيجيات، سياسات وأهداف نظام المعلومات الجديد مع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة من جهة والاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية من جهة أخرى، ويجب أن لا تقتصر عملية التخطيط

الاستراتيجي لنظام المعلومات على مواضيعها التقنية (عتاد الحاسوب، البرامج والشبكات) وإنما يجب أن تشمل الأفراد والإجراءات التي يتم عن طريقها عمل جمع هذه العناصر والمواعمة بينها.

### - تطوير نظم المعلومات

يتطور النظام بحدوث تغيير في إحدى مكوناته عن طريق الصيانة المستمرة حتى يبقى مرنا صالحا وفعالاً للمؤسسة، والشكل التالي يوضح مراحل تطور نظم المعلومات:

الشكل رقم (03): مراحل تطور نظام المعلومات



المصدر: نبيل خليل محمد مرسي، نظم المعلومات الإدارية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السنة 2014، ص 226-230.

والشكل أعلاه يبين مراحل تطور نظام المعلومات وهي:

- الدراسة المبدئية (فهم المشكلة): في هذه المرحلة يتم القيام باستقصاء بسيط للتأكد من جدوى

نظام المعلومات، أي أن النظام القائم يؤدي ما عليه أو هو بحاجة إلى إجراء بعض التعديلات،

وتظهر أهمية الحاجة إلى تنفيذ مشروع جديد للنظم من خلال ما يلي:

- حل مشكلة لا يستطيع النظام الحالي التعامل معها؛
- ظهور احتياجات ووظائف جديدة تتطلب تعديل وتطوير النظام الحالي أو استبداله بأخر جديد، وعلى ضوء نتائج هذا الاستقصاء يقوم محللو النظام بوضع خطة لمشروع نظام معلومات جديد، تحديد طبيعة أهدافه، والفترة الزمنية اللازمة لإنهاء النظام الجديد والتكلفة اللازمة للقيام بكل ما سبق.

- مرحلة دراسة وتحليل النظام: في هذه المرحلة يتم توضيح المشكلة أو الفرصة ومعرفة جوانب القوة

والضعف في النظام القائم، والمطلوب تحقيقه من النظام الجديد ويتم ذلك عن طريق جمع الحقائق عن

النظام القائم من خلال المستندات، الملاحظات، قوائم الاستقصاء والمقابلات.

- مرحلة تصميم النظم: يتم في هذه المرحلة تصميم النظام الجديد وتطبيقات الحاسب لمقابلة الاحتياجات وتحديد مكونات هذا النظام والعلاقات التي تربط تلك المكونات، والصور التي سوف تظهر للمستخدم النهائي ومدى ملاءمتها للوظائف المرجوة منها، من حيث السرعة المطلوبة لإنجاز الأعمال و الإجراءات اللازمة للإتمام العمليات، وذلك بشكل دقيق وفي الأخير تركيب النظام واختباره.
- التحول إلى النظام الجديد: بعد تركيب النظام واختباره يتم التحول من النظام القديم إلى النظام الجديد باستخدام إحدى الاستراتيجيات:
  - استراتيجية التوازي: أي يتم تشغيل النظام الجديد أثناء تشغيل النظام القائم ويتم الإحلال تدريجياً إلى أن يتم استخدام النظام الجديد فقط، وتعتبر من الطرق الأكثر أماناً إلا أن تكلفتها مرتفعة.
  - التحول المباشر: يتم استخدام النظام الجديد في لحظة زمنية محددة مسبقاً ولها مخاطر عالية وتكلفة قليلة.
  - الدراسة الاستكشافية: يتم تطبيق النظام الجديد في جزء محدد من المؤسسة، ومتى تم التأكيد على كفاءة النظام ثم تعميمه على باقي أجزاء المؤسسة.
- مرحلة صيانة ومراجعة النظام: هدف هذه المرحلة هو التحقق من وتنقيح النظام حتى لا تكون فيه أخطاء أو أعطال، ومن أجل استمراره في الوفاء بالحاجات المتغيرة للمؤسسة.

### 3-4-2 أمن ورقابة نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسة

تعمل نظم المعلومات على تقديم المعلومة المناسبة والجيدة للعاملين بالمؤسسة لمساعدتهم في عملية التسيير واتخاذ القرار، ونظراً لكون المعلومة جوهر هذه العملية فكان لا بد على المؤسسة من طرق لحماية المعلومات باستمرار، ويتم ذلك من خلال كل من الرقابة وأمن نظم المعلومات:

#### - أمن نظم المعلومات:

يشير مفهوم أمن نظم المعلومات إلى السياسات والإجراءات التي تهدف إلى حماية مصادر المعلومة أو لمنع الوصول غير المصرح به إلى المعلومات أو تعديلها أو تدميرها، وكذلك حماية موارد نظام المعلومات التي تشمل التجهيزات والبرامج والأفراد والشبكات وأمن العمليات التي تتم من خلالها عن طريق حماية البنية التحتية للشبكة والتجهيزات الخاصة بها لتكون أنظمة المعلومات قادرة على التواصل بشكل موثوق به. (آدم، 2019، الصفحات 320-321)

**- الرقابة على نظم المعلومات:**

للرقابة على نظم المعلومات أهمية كبيرة يظهر تأثيرها المباشر على كفاءة وفعالية أداء وعمل النظام من خلال حماية أمن وسلامة مكونات وموارد النظام وتشمل: (زيدان، 2011، الصفحات 310-311)

- الرقابة على التجهيزات المادية: وتمثل حماية الأجزاء المادية، البرمجيات والمعلومات، وتساعد

هذه المراقبة على التأكد من توفر طرق تقييد الوصول إليها وتشمل الرقابة على التجهيزات المادية:

▪ الرقابة على أمن المواقع، عن طريق اتخاذ تدابير احترازية لحماية مواقع المعلومات من السطو

والتخريب؛

▪ الرقابة على مخاطر عجز المعدات عن العمل، حيث يجب توفير مصادر الطاقة الكهربائية

الدائمة والتأكد من صلاحية التكييف والتهوية؛

▪ الرقابة على تجانس الدوائر المتكاملة المستخدمة.

- الرقابة على الإجراءات: تتمثل في الإجراءات التي يجب إتباعها عند الدخول للنظام، وكذا

الوثائق وسلطات الإدخال والتدقيق. وتتمثل الرقابة على الإجراءات في مراقبة الاتصال والتي تتحقق من

خلال:

▪ تعريف المستخدم (توفير كلمة مرور خاصة)؛

▪ الثقة في المستخدم (وجود موثوقية صارمة في المستخدم استخدام كلمة سر معينة واجتياز

اختبارات زمنية أثناء استخدامه للنظام)؛

▪ الصلاحية للمستخدم (تحديد مستويات ودرجات استخدام النظام)؛

- الرقابة على التطبيقات: هي رقابة خاصة من خلال تطبيقات منفصلة للحاسوب لحمايته من

المخاطر التي تهدد تطبيقاته أو عمليات المعالجة، وتشمل الرقابة على التطبيقات مراقبة وإدانة جودة

وأمن المدخلات والمعالجة والمخرجات ومواقع خزن المعلومات.

- الرقابة على المدخلات: وهي إجراءات فحص مدخلات النظام، تتضمن سلطات الإدخال أو

تحويل البيانات أو تحرير التدفق لضمان درجة عالية من الدقة والثبات في البيانات.

- الرقابة على المعالجة: والهدف منها هو التأكد من أن البيانات تامة ودقيقة خلال تحديثها

ومعالجتها.

- الرقابة على المخرجات: والهدف منها هو التأكد من أن النتائج المتحصل عليها صحيحة،

دقيقة، تامة وموزعة بالضبط للأشخاص المعنيين.

- الرقابة على خزن المعلومات: وهدفها التأكد من أن المعلومات المخزنة آمنة، ولا يمكن

الوصول إليها من قبل أفراد غير مصرح لهم بذلك.

### 2-5 التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية

إن استخدام نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية يخلق تأثيراً بالغ الأهمية على المدى الاستراتيجي، ويساعد على بناء موارد معلوماتية تساعد على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

تمكن نظم المعلومات المؤسسة من بناء موارد معلوماتية استراتيجية تمكنها من اغتنام فرص استراتيجية، وذلك بزيادة أعمالها عن طريق إيجاد منتجات جديدة، أسواق جديدة أو تطوير المنتجات والأسواق القائمة.

ويمكن القول إن الأدوار الاستراتيجية للمؤسسة هي تحسين الكفاءة التشغيلية، التطوير و الابتكار في الأعمال وربط العملاء والموردين؛

و مساهمة تكنولوجيا نظم المعلومات كالتالي: دور تقنية المعلومات في تحسين الكفاءة التشغيلية هو استخدام تقنية المعلومات من أجل خفض تكاليف الأعمال والنتيجة هي تحقيق تحسين الكفاءة، وتعمل تقنية المعلومات في الترويج تطوير الابتكار في الأعمال من خلال إيجاد فرص تجارية جديدة أما النتيجة المرجوة من استخدام تقنية المعلومات في ربط العملاء والموردين والمحافظة على هذا الرابط وتكوين علاقة دائمة معهم.

كما تستطيع المؤسسة من خلال استخدام تقنيات المعلومات، الحصول على نتائج مهمة فمثلاً لتوفير موانع لدخول الصناعة يجب أن تكون رائدة في المجال الذي تنشط فيه من خلال زيادة نسبة الاستثمار والتعقيد في التكنولوجيا المستخدمة للمنافسة وهذا ما يحقق تحسين التعاون التنظيمي، ولتستطيع المؤسسة بناء منصة استراتيجية لتقنية المعلومات يجب عليها استخدام تقنية المعلومات في جميع المستويات الإدارية وتكون النتيجة إيجاد فرص تجارية جديدة أما للحصول على زيادة الحصة التسويقية يجب على المؤسسة استخدام تقنية المعلومات لتقييم المعلومات لمساندة منافسة المنظمة الاستراتيجية انطلاقاً من بناء قاعدة معلوماتية استراتيجية. (السديري، 2014، الصفحات 112-113)

### 3- ماهية اليقظة الاستراتيجية

أصبحت المعلومات مورد خام أساسي للنشاط الاقتصادي كما هي أيضاً أداة للمنافسة. و بالتالي يمكن استخدامها ببساطة لأغراض ضارة ضد الفاعلين الاقتصاديين لدولة أو شركات أو مناطق أو أفراد، و ذلك بسبب ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة التي سهلت العملية بصورة كبيرة. و بالتالي

كان من الضروري تطوير ممارسات تقترح البحث عن المعلومات الصحيحة ، والتحقق من المصادر الصحيحة، ونشرها من أجل خلق قيمة مضافة داخل الشركات؛ و هذا ما يسمى باليقظة الاستراتيجية

### 1- 3 تطور اليقظة الإستراتيجية في الأدبيات الاقتصادية:

خلال فترة الستينيات ، أصبح الباحثون في الإدارة الإستراتيجية ( خاصة الأمريكي الجنسية) مهتمين بالبيئة الخارجية للشركة من أجل فهم المناطق الرمادية ( أي المناطق غير واضحة التأثير) بشكل أفضل ، وتسليط الضوء عليها ، فك رموزها، من أجل توقع التهديدات ، اغتنام الفرص ، و تكييفها مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها المعطيات البيئية الجديدة وضمان استدامة الأعمال (DIAKHATE, 2011-2010, p. 06).

بالنسبة للباحث Aguilar (1967) كمؤسس لليقظة (فالتة، 2012-2013، صفحة 44)، والذي مكنته دراسته على عينة من الشركات في القطاع الكيميائي من التمييز بين أربعة طرق مختلفة لاستكشاف المعلومات:

1. المراقبة المباشرة للبيئة بدون أهداف محددة ؛
  2. المراقبة المشروطة على مساحة محددة أكثر من المحيط ؛
  3. البحث النشط بهدف محدد
  4. البحث المنهجي عن معلومات دقيقة لمشكلة معينة ،وفقاً لإجراء محدد مسبقاً. في هذا السيناريو ، يتوافق بشكل عام الإنشاء الهيكلي لوحدات اليقظة ؛
- و قد تكلم عن ما تقوم به المؤسسة أثناء عمليات مراقبة المحيط، و هي تبحث عن المعلومات وسط الأحداث بعمل جهاز الرادار في الرصد و المراقبة الدائمة، و دعا إلى وضع نظام لمسح المحيط.
- وفقاً لـ H I. Ansoff في سنة 1975 (علاوي، 2010-2011، صفحة 6) ، فإن التقاط الإشارة ومعالجتها لهايضا أهمية كبيرة في مجال الإدارة ، خاصة في سياق التغيير السريع في المحيط وزيادة المنافسة. فمن المحتمل أن تكون الإشارات الضعيفة مهمة بشكل خاص عندما تسعى الشركة إلى توقع حدوث صدمات محتملة في محيطها (الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي وما إلى ذلك).

اقترح Fahey et King سنة 1977 (BEN ROMDHANE, 2005, p. 12) بناءً على دراستهم لـ

12 شركة أمريكية كبيرة، تصنيفاً لثلاث ممارسات مراقبة:

1. في الوضع غير المنتظم ، يتم الرصد على عناصر محددة. إنه نوع من المراقبة الدورية ، والذي سيتم تنفيذه بشكل عام خلال فترات الأزمات ؛



2. في الوضع العادي، يتم اختيار العناصر المراد مراقبتها، ويتم تنفيذ المراقبة بشكل منتظم. يوفر هذا النوع من المراقبة بشكل خاص دعم لقرارات المؤسسة؛

3. أخيراً ، في الوضع المستمر ، نظام المراقبة منظم بشكل جيد (إنشاء وحدة لليقظة) ، على مستوى أوسع للمحيط ، وهي جزء لا يتجزأ من نظام تخطيط الأعمال.

اهتم عمل M. PORTER سنة 1980 (فالتة، 2012-2013، صفحة 44) بتحليل المنافسين في الصناعة" وكانهمتماً بتحويل البيانات إلى نظام للذكاء التنافسي، أي في تحقيق السبق التنافسي و أطلق عليها تسمية إشارات السوق التي يمكن للمؤسسات المنافسة استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة، حيث تدار على أساسها معركة بين المنافسين.

يشير اقتران اليقظة مع عملية صنع القرار إلى مفهوم "ذكاء بيئة الأعمال" الذي اقترحه H.A. Simon سنة 1987 الذي يهدف إلى دعم عملية صنع القرار وإدارة المواقف المعقدة التي تتمثل في المفاجآت الإستراتيجية.

### 3-2 مراحل تطور اليقظة:

و تقسم من ناحية طبيعة الممارسات إلى المراحل التالية (8, p. 2003, (Abdelkader DJEGHDJEGH):  
**المرحلة 1/** بدأ مفهوم المراقبة التكنولوجية في مجال المعلومات العلمية والفنية التي تغطي بشكل أساسي تخصصات العمليات الصناعية والبحث / التطوير.

كان الهدف من المراقبة التكنولوجية تحسين القدرة التنافسية الداخلية للشركات الصناعية.

**المرحلة 2/** توسيع اهتمامات الصناعيين لتشمل جانب "الأسواق". وقد تحقق هذا التوسيع بميلاد اليقظة التنافسية.

كان تطور التسويق وراء هذا التوسع.

**المرحلة 3/** توسيع نطاق الاهتمام لدى صانعي القرار. ومن هنا ولادة اليقظة الإستراتيجية.

كما تسمى اليقظة الإستراتيجية اليقظة الشاملة.

**المرحلة 4/** توسيع الاهتمام على نطاق واسع مع ولادة مفهوم الذكاء الاقتصادي.

### 3-3 تعريف اليقظة الاستراتيجية :

وحسب المتخصص في اليقظة الاستراتيجية LESCA, H تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "العملية الجماعية المستمرة التي من خلالها تقوم مجموعة من الأفراد بتعقب واستخدام المعلومات

الإستباقية المتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للشركة ، بشكل طوعي و بهدف إنشاء فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام. (Djeghdjegh, DJEBABRA, " & Mouda, 2012, p. 6)

تتضمن هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر، و الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو السماح لنا بالتصرف بسرعة وفي الوقت المناسب.

يستخدم الأنجلو ساكسون مصطلحات المسح البيئي، والذكاء التنافسي، لتحديد المفاهيم ذات الصلة الوثيقة.

كما يذكر أنه في نموذج اتخاذ القرار لـ H. Simon (الفائز بجائزة نوبل) (2, 1998, LESCA)، تقع اليقظة الإستراتيجية في ما يسمى بمرحلة "ذكاء بيئة الأعمال".

يتطلب تعريف اليقظة الإستراتيجية التعرض لبعض المصطلحات الأساسية التي يتكون منها.

#### مصطلح "إستراتيجي"

إن صفة "الإستراتيجي" ليس امتيازاً حصرياً. بل تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الجارية والمتكررة ، بل على العكس من ذلك ، تساعد في صنع القرارات التي لها الخصائص التالية: غير متكررة ، وغير مألوفة ، لا توجد نماذج لها مثبتة من خلال التجربة ، يتم اتخاذها في حالة معلومات غير مكتملة. ومع ذلك ، فهذه قرارات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على القدرة التنافسية واستدامة الأعمال. على سبيل المثال ، إن اختيار مورد جديد له أهمية إستراتيجية لشركة صناعية ، في حين أن تقديم طلبية (تكررة) ليس له أهمية إستراتيجية (2, 1998, LESCA).

تابع التعريف:

حقيقة أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات قليلة التكرار، تتعلق بالمشكلات التي يصعب تنظيمها، و فيها استخدام المعلومات يأخذ بعداً إبداعياً.

عبارة "اليقظة الإستراتيجية" هي تعبير عام يشمل عدة أنواع من اليقظات المحددة مثل اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية و اليقظة التجارية وما إلى ذلك. لا تحتاج الشركة بالضرورة إلى تنفيذ كل هذه الأنواع المحددة. يجب أن تختار واحدة (أو البعض) التي تبدو الأنسب لها. وهذا الاختيار يتطلب خطة منهجية.

#### 4-3 أثر تكنولوجيات المعلومات الجديدة على ممارسة عملية اليقظة:

من المعروف أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أساس مجتمع المعلومات الذي أصبح بالفعل حقيقة واقعة في الاقتصاديات المتقدمة. و يجب على كل المؤسسات الاستفادة من هذه الأدوات للسماح بإنتاجية أفضل ومعرفة بالسوق. وقد مكنت هذه التقنيات أيضاً من إدخال أساليب تشغيل تجارية جديدة.

و تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بـ:

- إدارة وتنسيق التدفقات بأحجام كبيرة بشكل متزايد؛

- تقديم أدوات متطورة بشكل متزايد قادرة على تخزين ومعالجة وتوزيع كميات كبيرة من المعلومات، في فترة زمنية قصيرة وفي أي مكان في العالم.

- أصبحت المعلومات مادة خام جديدة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهي تعتبر الآن مورداً في حد ذاته، وهي موضوع عمليات الإنتاج حيث تكون المواد الخام والمنتج النهائي. مع القيمة المضافة، وبالتالي خلق الثروة.

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العديد من التطبيقات المباشرة بخلاف البحث عن المعلومات ذات الصلة بإنشاء وحدة يقظة ناجحة. يمكن تجميع هذه التطبيقات، بشكل تخطيطي، على النحو التالي:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التبادلية أو أدوات الاتصال التفاعلية التي تتكون من تبادل داخلي للمعلومات عن طريق الشبكة الداخلية أو تبادل خارجي (العملاء والموردين...) عن طريق الشبكة الخارجية من خلال الرسائل والتجارة الإلكترونية والمنتدى والتداول بالفيديو، هاتف IP.

- تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإعلام والاتصال والتي تسمح للمؤسسة من أن تجعل نفسها معروفة من خلال موقع على شبكة الإنترنت، للعثور على معلومات تنافسية أو تجارية أو تقنية من خلال "الإنترنت" أو الذكاء الاقتصادي وإدارة معلومات، إدارة مستندات إلكترونية... الخ.

من أجل تحديد التطبيقات التي يجب استخدامها، يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لأنشطتها إستراتيجيتها التتموية (BEN ROMDHANE, 2005, pp. 22-23).

#### 4- أهمية اليقظة الاستراتيجية :

تمارس المؤسسة اليقظة الاستراتيجية لمجموعة من الأغراض نذكر منها (BEN ROMDHANE,

2005, pp. 30-31)

- دعم التخطيط:

بالنسبة للبعض ، تدعم اليقظة الاستراتيجية عملية التخطيط قصيرة المدى أو طويلة الأجل ، وبشكل أكثر تحديداً ، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وكذلك تقييم أهداف هذه الاستراتيجيات.

#### - دعم الاستجابة:

تعتبر أيضاً اليقظة الإستراتيجية جهازاً تم تكييفه للبقاء على اطلاع بتطورات السوق والمنافسين الذين يحاولون فهم قوى التغيير الخارجية ؛ تحديد وتحليل القيود والتهديدات والفرص الحالية للبيئة الخارجية ؛ التكيف مع التغييرات في بيئاتهم ؛ تعزيز العمل السريع في الوقت المناسب وبشكل أعم ، لتطوير استجابات فعالة للتغيرات في البيئة التي من شأنها أن تساعد في تأمين أو تحسين وضع المؤسسة في المستقبل.

#### - دعم الابتكار:

تمثل اليقظة شكلاً من أشكال المعايير. تتم مقارنة أو مواجهة الوضع الحالي للمؤسسة مع ما يتم القيام به أو ما هو ممكن في مكان آخر. تعزز هذه المقارنة الابتكار والإبداع وتسويق المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى. وهو يدعم تحديد المواقع التنافسية، ويعزز تطوير هذه المزايا التنافسية.

#### - حل و دعم القرار:

يتم تقديم اليقظة الإستراتيجية أيضاً كمنشآت دعم لاتخاذ القرار كما تم إضفاء الطابع الرسمي عليه من قبل العالم الاقتصادي هيربرت سيمون. وبالتالي فهي تشارك في عملية اتخاذ القرار و بالضبط في جميع مراحل نموذج سيمون. يتم تحديد المشكلة أولاً ، والتي يجب فهمها وحلها. يتم بعد ذلك تشغيل عملية اليقظة لجمع المعلومات من أجل الوصول إلى فهم للمشكلة، وصياغة الحلول، والاختيار من البدائل المتعددة إذا لزم الأمر. وبالتالي ، من المؤلف أن تساعد اليقظة في تزويد صناع القرار بتنبؤات دقيقة والتوجهات المهمة بشأن المنافسة، اللوائح والسياسات، التكنولوجيا، الثقافة، الطاقة، الديموغرافيا والمتغيرات الاجتماعية. يتطلب الحد من عدم اليقين أيضاً تزويد صناع القرار بالوسائل للحماية من المعلومات الكاذبة التي ينشرها "الخصوم". تضم اليقظة إذاً، إلى التحليل العالمي والتحليل التنافسي.

#### - استكشاف ودعم التوقع:

الغرض من اليقظة الإستراتيجية هو تشجيع استباق الفرص الجديدة، والحماية من الأخطار في وقت مبكر بما يكفي لتكون قادرة على التعامل معها بشكل فعال. تشير فكرة الاستباق إلى القدرة على التنبؤ بحدث ما، موقف أو حقيقة ، إلخ...، قبل حدوثها.

وهذا يعني أن المعلومات لا توفر رؤى للماضي أو الحاضر فحسب، بل أيضاً للمستقبل. تكون المعلومات استباقية عندما تشير إلى شيئاً لم يتم وقوعه بعد، ويتعلق بأفق بعيد أكثر أو أقل. بمعنى أننا نتحدث عن اليقظة الاستراتيجية هنا، فإن الأمر يتعلق قبل كل شيء بمحاولة توقع وفهم التغييرات المستقبلية المعقولة في البيئة الخارجية قبل حدوثها. نفترض أنه من الممكن توقع مثل هذه التغييرات قبل حدوثها، مع إعطاء اهتمام خاص لأحداث وحقائق معينة، من المرجح أن تشارك المؤسسة في تكوينها وتطورها.

يمكن إظهار منفعة مفهوم اليقظة الاستراتيجية، بالرجوع إلى نوع الإرادة الاستراتيجية التي يعرضها قادة المؤسسة. إن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص عندما يكون لدى المؤسسة إرادة إستراتيجية في: (علاوي، 2010-2011، الصفحات 84-85)

- ابتكار المنتجات (أو الخدمات)

- الجودة الشاملة للمنتج والخدمات.

- رد فعل سريع في مواجهة المنافسة.

لهذا السبب، عند شرح فائدة اليقظة الاستراتيجية، يمكن أن يكون السؤال الأول هو: ما هو هدفك ذو الأولوية:

- الاقتراب بفعالية من عميل محتمل؟

- الابتكار بطريقة مختلفة تماماً؟

- حماية نفسك بشكل فعال ضد منافس خطير؟

الشركات الأكثر ابتكاراً و بشكل مستمر، أو التي لديها صورة عالية الجودة للمنتج أو الخدمة بشكل مستدام، هي على وجه التحديد شركات حققت تقدم ملحوظ في ممارسة اليقظة الاستراتيجية.

لكن منفعة اليقظة الاستراتيجية كبيرة أيضاً من وجهة نظر أمن واستدامة المؤسسة. من حيث التحديد المبكر لخطر ظهور المنتجات البديلة، تقنيات جديدة، أو تحالفات بين المنافسين على سبيل المثال.

من الضروري تقدير التكاليف الناتجة عن اليقظة الاستراتيجية، إلا أنه من الأهمية بمكان التساؤل حول تكاليف " بدون اليقظة الاستراتيجية".

يختلف الموقع التنظيمي لليقظة الاستراتيجية باختلاف ما إذا كانت شركة صغيرة أو كبيرة أو مجموعة.

في الحالة الأخيرة، هناك العديد من نقاط التوقع ومن المرجح أن هناك أيضاً العديد من أجهزة اليقظة الاستراتيجية. من بين مواقع التنظيمية الأكثر ملاحظة، نذكر:

- مستوى "المجموعة"، مع الرئيس والمدير التنفيذي.

- مستوى "القسم" (أو حتى مركز العمليات) .

- مستوى "الشركة" عندما تضم المجموعة عدة مؤسسة مستقلة.

عملية مشاهدة الأعمال: عملية التعلم الجماعي.

اليقظة الاستراتيجية هو عملية معرفية تنطلق من البحث (تعقب) عن المعلومات، إلى تفسيرها واستخدامها لخلق رؤية للمحيط التي ترغب الشركة في الحصول على مكانة فيه. هذه العملية الإستعلامية مفتوحة أمام المؤسسة. تنطلق من داخل المؤسسة لتخرج ، ثم تعود إلى الداخل بمنطلق البحث عن المعلومات. وبالتالي ، تتجاوز هذه العملية حدود المنظمة مرتين. و تحتوي على العديد من العمليات الفرعية.

#### قبل العمل باليقظة :

- ربما توجد معلومات في المؤسسة ، لكن لا تعرف المؤسسة بذلك. أو لا يمكن الوصول إلى المعلومات، كأنها غير موجودة!

- التغذية العكسية للمعلومات سيئة أو لاتتم أصلاً. حيث لا يتم التعرف على الأشخاص الذين يملكون المعلومات .

- يتم تكديس المعلومات في الأرشيف ، بدون حفظ منظم ، غير قابل للاستخدام أو مهمل.

- تبقى المعلومات "غير الرسمية" ، التي غالباً ما تكون الأكثر قيمة، في أذهان الأفراد، بسبب الاتصال التنظيمي السيء أو المعدوم حول هذه المعلومات.

#### عواقب العمل بدون يقظة:

- عندما لا تعتمد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية، تفتقر إلى الأسلوب والتنسيق، وغياب الإرادة الإدارية، تحدث "مفارقة المفاجأة الإستراتيجية"، وفقاً لتقرير للباحث أنشوف. يفاجئ الحدث الجميع في الوقت الذي يحدث فيه ، بينما كانت تمتلك المؤسسة معلومات مهمة للتنبؤ باحتمال حدوثه. لكن هذه المعلومات مبعثرة وغير قابلة للاستخدام، حيث لا يتم مشاركتها من قبل أي شخص في المؤسسة.

- بينما تمتلك المؤسسات ذات الأداء المستدام آلية استباقية لدعم عملية اليقظة الإستراتيجية. هذا الجهاز يجعل من الممكن الكشف عن علامات الإنذار المبكر ، والاستفادة منها ومشاركتها واستخدامها لخلق معنى وتحفيز العمل. يظهر تحليل العملية أيضاً أن اليقظة الإستراتيجية ليست مهمة معزولة لشخص واحد ، ولكنها في الحقيقة عملية تبادلية ، تستند إلى الشبكات ، تتضمن سلسلة من المشاركين ، حتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (5). (LESCA, 1998, p. 5).

**5- أدوات اليقظة الإستراتيجية:**

من المؤكد أن أدوات تكنولوجيا المعلومات تسهل معالجة المعلومات وتصنيفها لرؤيا أكثر وضوحا، ولكن تفسير الرسائل لا يمكن تحقيقهما إلا من قبل الأشخاص الذين يستخدمونها.

اليقظة الإستراتيجية هي وسيلة تستخدمها المؤسسة، وتسمح لها بالاهتمام أكثر ببيئتها والاستثمار في الابتكار. لا يمكن الاكتفاء بمقال صحفي بسيط أو تقرير صحفي، بل يجب العمل على معلومات متعمقة ومكيفة مع واقع حال المؤسسة.

تتشابه أدوات المراقبة من حيث مبدأ عملها، و تختلف من حيث دمج أو فصل بعض وظائف. الفكرة هي أنه في تعقيد مهمة المتيقظ وخاصة من حيث شبكة الانترنت الواسعة، وكميات المعلومات التي يجب إدارتها أو التي يجب فحصها ، لا يمكن للفرد إدارة المهمة ، وبالتالي من الضروري الحصول على أدوات ، لمعالجة البيانات بشكل عام ، والتي تسمح بهيكله تقنية أكثر أو أقل أهمية للوظائف الكامنة في اليقظة.

يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى أربع فئات رئيسية (BEN ROMDHANE, 2005, p. 32):

**- محركات البحث:** قد تكون آلية أو لا، و تمكن البحث عن معلومات أو بيانات على الإنترنت ، بطريقة مرئية أو غير مرئية. وتتمثل مهمتهم في البحث بأكثر قدر ممكن من المعلومات عن الخوادم أو قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها على الشبكة. بشكل عام، فهي مجهزة بوظائف البحث عن طريق الكلمات الرئيسية أو بالمرشحات وأحياناً تستخدم التحليل الدلالي للوصول إلى المستندات. تتيح بعض المحركات مثل Google أيضاً البحث في جميع أنواع المستندات. و تظهر فعاليتها من توازن ماهر بين إستراتيجية البحث أو بناء المرشحات لتجنب "الضوضاء" في النتائج دون القضاء على المعلومات التي قد تكون مفيدة.

**- برمجيات اليقظة و تصنيف المستندات:** يسمح بتخزين المستندات والمعلومات الموجودة على الشبكة أو الوسائط الأخرى. من حيث المبدأ ، يسير و يدير قواعد البيانات و يسمح بفهرسة السجلات ، مثل كويرنيك.

**- برمجيات لتوزيع المعلومات على أعوان اليقظة الإستراتيجية:** و هي برمجيات تفيد التنظيم و التواصل الداخلي لجهاز اليقظة و خاصة فيما بين المتيقظين للتنسيق فيما بينهم.

- برمجيات تحليل المعلومات: يعمل على معالجة مستند معين أو إعداد إحصائيات حول موضوع بحث معين، وفقاً لمنهج بحث أكثر أو أقل طوراً.

#### 6- الفاعلون في اليقظة الاستراتيجية:

يتم ممارسة اليقظة الاستراتيجية من قبل جهات فاعلة مختلفة إما تتصرف بشكل سلبي ويمكن أن تكون على دراية بالاتجاهات الجديدة ، أو أولئك الذين سوف يبحثون بنشاط عن عوامل تكنولوجية جديدة. بشكل عام ، يمكننا التمييز بين 5 أنواع مختلفة من المراقبين (Martinet & Ribault, 1989, p. 11):

المحاربون: نشط بشكل خاص ، فهو يستثمر ويبحث باستمرار. لسوء الحظ ، يستخدم عدد قليل جداً من هذا النوع من المتخصصين منهم في ممارسة اليقظة. المهاجمون: نشط للغاية خاصة عندما تكون هناك منافسة شديدة في مجال ما. هذا هو الحال مع العديد من المتخصصين الذين أصبحوا مراقبين . النشطون: البحث ليس عملهم الأساسي ولكنه أحد مهامهم، والذي يمارس على نطاق واسع في المؤسسات.

المستجيبون: ( الحارس ) لديه مهمة الرد على هجوم خارجي.

النائمون: يقدر كل هجوم ويحكم على المنافسة خطيرة أم لا.

#### 7- وضعية تفعيل اليقظة الاستراتيجية.

يمكن أن تنشط عملية اليقظة الإستراتيجية في وضعين متميزين ولكن ليس بشكل حصري: وضعية "الأمر" و وضعية "التنبيه".

- وضعية العمل بالأوامر يعنى به البحث النشط عن معلومات اليقظة الإستراتيجية، يتم تشغيله عن طريق الطلب السريع (الأمر) من رئيس هرمي يعبر بالتالي عن حاجة محددة للمعلومات. وبالتالي فإن المبادرة تكون إلى جانب المستخدم المحتمل للمعلومات (مدير، على سبيل المثال).

- وضعية العمل بالتنبيه تعني البحث النشط عن المعلومات مستمر من جانب بعض الأشخاص (الذين سوف نسميهم المتتبعين) وأن هؤلاء الأشخاص ينبهون ، بمبادرة منهم ، الرئيس الهرمي (أو أشخاص



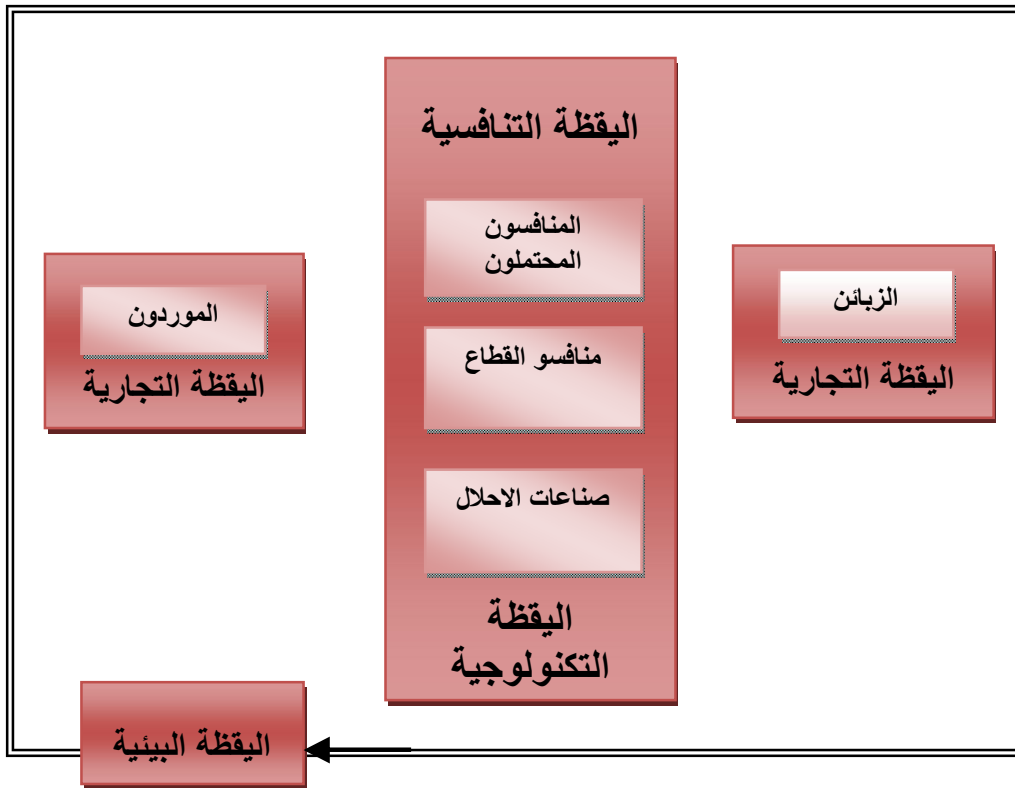
آخرين) عندما اعتبروا أنهم وجدوا معلومات مثيرة للاهتمام ، على الرغم من أن هذا الرئيس لم يعبر عن حاجة خاصة للمعلومات. وبالتالي فإن المبادرة تقف إلى جانب قائد اليقظة الإستراتيجية في هذا الطرح ، نركز بشكل خاص على وضعية العمل بالتنبيه.

### 8- أنواع اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي عملية استباقية لرصد و تحليل جميع جوانب المحيط، و عليه فان المؤسسة تتيقظ اتجاه المحيط التنافسي و تسمى يقظة تنافسية و تتيقظ اتجاه المغيرات التكنولوجية و تسمى يقظة تكنولوجية و غيرها من جوانب المحيط.

لقد تم ربط الأنواع الأربعة مع القوى الخمس لـ PORTER حيث اقترح العالم Gerard Verna أن النظم النوعية لليقظة تتشكل من خلال نموذج القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر.

الشكل 04: أنواع اليقظة الإستراتيجية وفقا لنموذج Porter



المصدر: (Martinet & Ribault, 1989)

نلاحظ من المخطط أن اليقظة التجارية تهتم بالعملاء و الموردين.

اليقظة التكنولوجية تهتم بالتقنيات و الأساليب المستخدمة من طرف الفاعلين داخل القطاع. اليقظة التنافسية تهتم بالبعد المالي و العلاقات التجارية و جودة المنتجات عند كل الفاعلين في القطاع. اليقظة البيئية تغطي كل العناصر الاجتماعية و القانونية و الايكولوجية التي تخص محيط عمل المؤسسة.

### 8-1 اليقظة التكنولوجية

لقد أصبحت التكنولوجيا متغيرا إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتمييز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها و ضعفها لما تملكه من تكنولوجيا و كذا ما يملكه منافسيها ، و لهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي و المحلي لحماية مستقبلها ، و لذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

لا بد من بسط مجموعة من المفاهيم ذات الصلة يسمح بفهم أعمق لليقظة التكنولوجية.

#### **1-8-1 مفهوم التكنولوجية :**

تعرف التكنولوجية على أنها " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية و تطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي. و تعرف أيضا بأنها المعرفة المنهجية، فهي مجموع المعارف التقنية و العلمية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان و تنتشر بفعل السريان العادي أو التقليد. (علاوي، 2010-2011، الصفحات 102-103)

#### **2-8-1 تصنيفات التكنولوجيا :**

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها: (علاوي، 2010-2011، الصفحات 103-104)

- على أساس مراحل تطورها : نجد هذه الأنواع :

-التكنولوجيا القاعدية : تكنولوجيا بسيطة (ممارسة و موجودة بالتساوي عند كل المنافسين)، و

لكنها ضرورية لتواجد المؤسسة في السوق.

-التكنولوجيا المفتاحية: و هي التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين (التكلفة و/أو الجودة).

-التكنولوجيا البارزة : هي التكنولوجيا الجديدة في مرحلة التطور ،هامشية و قابلة أن تصبح تكنولوجيا مفتاحية.

-التكنولوجيا الجنينية : و هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث و تمارس من طرف القليل من المؤسسات و هي خطيرة.  
- على أساس موضوعها : و هناك :

-تكنولوجيا المنتج : و هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي و المكونة له.

-تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : و هي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ،و عم ليات التركيب والمراقبة.

- تكنولوجيا التسيير و التصميم : و هي التكنولوجيا المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم و التنظيم كتسيير تدفقات الموارد.

- تكنولوجيا المعلومات : و هي التي تستخدم في معالجة المعلومات و المعطيات و الاتصال،تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع المعلومات و معالجتها و بثها.

- على أساس نطاق استخدامها : يوجد :

-تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة : و تكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة و بفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

-تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة : نظرا لعدم تواجد و توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة يجعلها مرتبطة و تابعة لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

-على أساس كثافة رأس المال : و تتكون من

-التكنولوجيا المكثفة للعمل : و هي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة لوحدة من الإنتاج، مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة ،و هي تتناسب في الدول ذات الكثافة السكانية و الفقيرة في الموارد و رؤوس أموال.

-التكنولوجيا المكثفة لرأس المال : و هي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل ،و هي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

- على أساس درجة التعقيد :

-التكنولوجيا ذات الدرجة العالية : و هي التكنولوجيا شديدة التعقيد،حيث من الصعب على المؤسسات في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.

-التكنولوجيا العادية : و هي أقل تعقيدا من سابقتها،و يمكن للفنيين و المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها،إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار.

### 3-8-1 مفهوم اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي ،التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية ،من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات " .

و تعرف أيضا أنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات. "

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح بما يلي: (Mur, 2021)

-مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية

-جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها

-إيصال هذه المعلومات إلى مراكز إتخاذ القرار في المؤسسة.

و عليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟

-ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة و التكنولوجيات الحديثة ؟

-ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟

-ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي ؟

### 4-8-1 أسباب ظهور اليقظة التكنولوجية:

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف و تطور وسائل البحث و التجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات و نسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات،مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي ،و يمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي (Mur, 2021) :

-تسارع التغيرات التكنولوجية

- انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة
- المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار .
- قلة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة) كالإلكترونيك،الإعلام الآلي،الكيميائي،...)
- فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة و التألّق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بانتهاج يقظة  
تكنولوجية دائمة و مستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات .
- الموجودة في محيط المؤسسة و بدرجة أولى القطاع التي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات و استغلالها  
و تتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في:
- تراخيص براءة الاختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية  
الصناعية بمعلومات حول ذلك).

-الدوريات العلمية

-الجرائد و الرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي و اليقظة التكنولوجية

-تقارير الشركات و المعارض

### 5-8-1 أهمية اليقظة التكنولوجية :

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر  
لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي و  
الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسانيرة المستجدات و التوجهات و تمكن من متابعة عملية  
الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم و المباشر عوض الانتظار فقط ، مع الحرص على الحصول و  
إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود  
الجدية و الاستمرار في عملية الرصد و الترقب ،خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف  
القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على  
المعارف و المعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو  
القطاعات (Verna) .

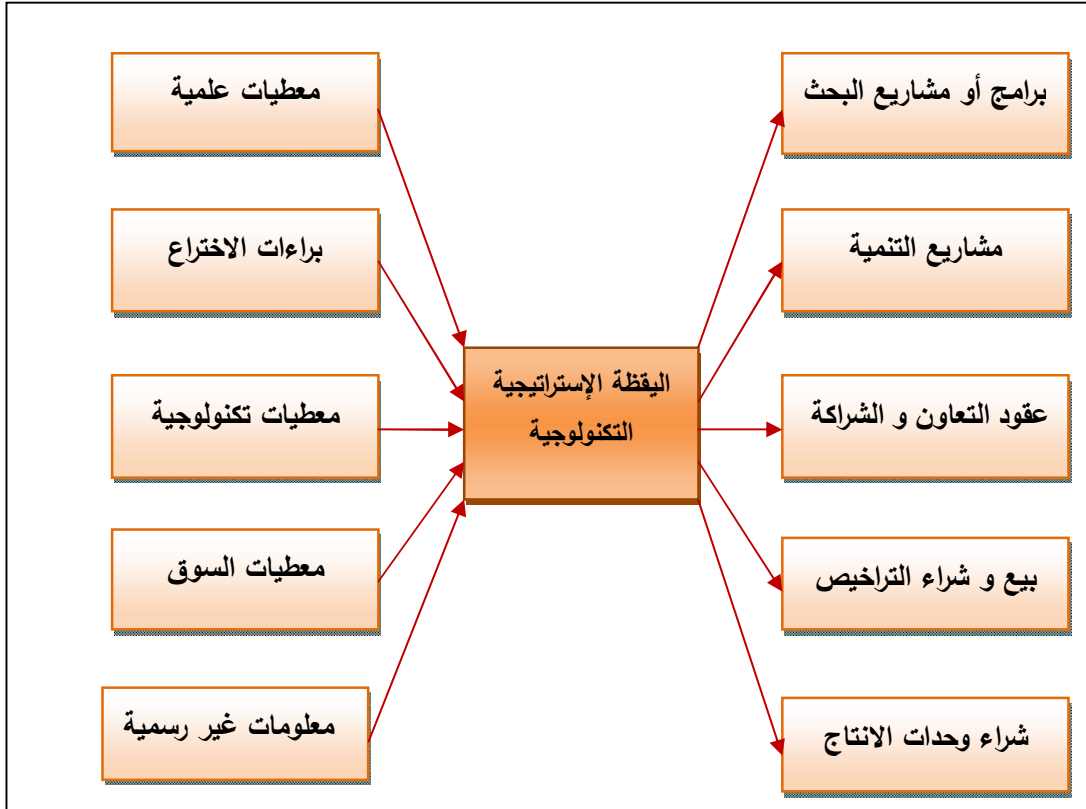
- حسب akobiak J يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم

بأفضل تخطيط إستراتيجي

كما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا يستغنى عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط و الطويل، و قد توصل Lainée أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات .

و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية؛ و في نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية .

الشكل 05: مجالات و استخدامات اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية وفقا لـ François Jakobiak



المصدر: (Verna) <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>

و حسب ما يظهر في الشكل يتمثل الدور الأساسي لليقظة الإستراتيجية التكنولوجية في السماح لها بالقيام بأفضل تخطيط استراتيجي تكنولوجي، من خلال جمع المعلومات من مصادر معينة مثل متابعة براءات الاختراع أو متابعة البحوث العلمية و الأكاديمية ، متابعة التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الصناعات؛ و من ثمة العمل على تطوير المؤسسة من خلال جملة من الاستراتيجيات المذكورة مثل إبرام عقود الشراكة و تبني مشاريع في وظيفة البحث و التطوير، و اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية يمكن أن تغير مسار قطاع بأكمله.

### **1-8-6 قيمة اليقظة التكنولوجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:**

يؤكد Humbert Lesca على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، هو نفسه احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو احتماليا، شرعيا أو غير شرعي (Mur, 2021)، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة و الطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة و التقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، و ذلك بالتفوق بعيدا عن التقلبات التكنولوجية و تفادي التكنولوجية السريع.

### **8-2 اليقظة التجارية و التسويقية :**

ترتكز اليقظة التجارية على بيئة الأعمال في الشركة. يتضمن هذا، البحث و معالجة و نشر المعلومات المتعلقة بالعملاء و الموردين و قنوات التوزيع يجب أن تركز مراقبة الأعمال أيضا على مراقبة العروض العامة و الخاصة للمناقصات ، على الصحة المالية لعملائها و مورديها.

#### **8-2-1 تعريف اليقظة التجارية و التسويقية**

و اليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه، و بهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها و ضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها، و تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع (علاوي، 2010-2011، صفحة 111)، و بما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات

التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة.

## 2-2-8 أهداف اليقظة التجارية:

- الهدف الرئيسي لليقظة التجارية هو توقع التغيرات في السوق من أجل بناء ميزة تنافسية. كما أنه يجعل من الممكن دعم وتعزيز الإجراءات الموجودة بالفعل.
- يمكن أن تحقق أيضاً العديد من الأهداف الأخرى مثل:
- تكيف عرضك مع توقعات العملاء المحتملين.
  - تعرف على سوقك بشكل أفضل من أجل التحكم فيه بشكل أفضل.
  - تعلم أن تتقّب بشكل أفضل.
  - بناء ولاء العملاء من خلال تحسين علاقتهم مع العملاء.
  - اختيار أفضل الموردين.
  - اكتشاف المنافسين الجدد.
  - تطوير حجم مبيعاتك.
  - مراقبة المنافسة واللوائح ...

وبالتالي ، فإن القيام باليقظة التجارية تتكون من الاستماع باستمرار إلى السوق الخاص بالمؤسسة لمراقبة قدرات العملاء والشركاء والموردين. كما أنه يجعل من الممكن متابعة المنتجات التي تقدمها المنافسة والأسعار التي يتم تحصيلها.

## 3-2-8 عناصر اليقظة التجارية و التسويقية:

من خلال ما سبق يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن و الموردين بصفة عامة:

### - الزبائن:

تُولى المؤسسات اهتماماً بالغاً بزبائنهم باعتبارهم يمثلون جزءاً هاماً من رقم أعمالها و المتلقي لمنتجاتها، و ينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على (علاوي، 2010-2011، صفحة 112):

- معرفة الحاجيات و الرغبات: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات و رغبات زبائنها الحاليين اعتماداً على أساليب و تقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، و تتعدى ذلك



لنتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات و الرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها و التعامل معها؛

-قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها ، وحتى و لو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، و تطلع على ملاحظاتهم و آراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات...إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى و بذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها و يتجهون إلى المنافسين؛

-تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات .وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفرادا لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين...إلخ، و ربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و تؤثر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها؛

-دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها: يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا يجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن و تطورها.

#### - الموردون:

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها .كما أن للمورد وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون و المزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية و كذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها و تشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي(نحو المنبع) و حينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين و التكنولوجيا و تطور أسعار المواد الأولية(Manager GO, 2021) . و تستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

-الجرائد و المجالات المتخصصة المحلية و الدولية؛

-دراسات السوق؛

-العلاقات مع الجمعيات و النقابات؛

-الاتصالات المباشرة مع الموردين و الزبائن عن طريق رجال البيع؛

-المعارض و الملتقيات و المؤتمرات؛

-وسائل الإعلام و الاتصال.

### 3-8 اليقظة التنافسية:

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية و انتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية " ازداد الاهتمام بالمنافسين و اتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة و ليشمل المنافسين المحتملين و منتجي السلع البديلة و الموردين و الموزعين.

#### 1-3-8 تعريف اليقظة التنافسية

و يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة أدائهم الحالي و استراتيجياتهم و أهدافهم الجديدة و قدراتهم و فرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم و قراراتهم ، و هذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية.

و بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر و تحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية (العلامات التجارية، استثمارات، مشاريع جارية،... إلخ) و يمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها و ضعفها في شتى المجالات مع قوى و ضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، و لا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم و الإنتاج و التكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة و ضعف المؤسسة و التصنيع و التكاليف (Manager GO, 2021) .

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات و المناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، و بذلك تستطيع معرفة و انتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين و أهدافهم الأسعار و عقود البيع، أدائهم و تطور منتجاتهم، و مصادر توريدهم و قنوات توزيعهم، سيرورة إنتاجهم و التكنولوجيا المملوكة... إلخ.

#### 2-3-8 أهمية اليقظة التنافسية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي وضعتها شركة لمراقبة إجراءات ومنتجات المنافسة الحالية أو المحتملة بشكل دائم. ستسمح استراتيجية التسويق هذه لصانعي القرار في الشركة بتكييف استراتيجياتهم. إن القيام باليقظة التنافسية هو عمل استباقي حقيقي. من خلال المعلومات التي تم جمعها ، يمكن للشركة من (Manager GO, 2021):

#### الكشف على :

- الوافدون الجدد إلى السوق
- مؤثرو اللحظة
- موقعها وسمعتها الإلكترونية
- الإجراءات التسويقية للمنافسين
- التهديدات أو الفرص التي يمكن أن تؤثر عليه ، خاصة من خلال الإشارات الضعيفة.

#### التكيف مع:

- البحث عن منتجات وخدمات وتقنيات وعمليات وأسواق جديدة
  - توقع التغييرات في السوق و / أو الصناعة
  - تطوير استراتيجية رقمية و إنشاء محتوى فريد و مميزاً
  - الحصول على حصص في السوق
  - توقع سلوك المنافسين
  - التقدم على المنافسين والحفاظ على قدرة التنافسية
- هذه القائمة ليست شاملة ، والتأثيرات كبيرة ومتعددة

### 3-3-8 تفعيل اليقظة التنافسية من خلال خمس خطوات:

و تتمثل هذه الخطوات في (Manager GO, 2021) :

#### - تحديد المعلومات المطلوبة:

يعد جمع المعلومات من الإنترنت أمرًا جيدًا ، ولكنه خطير أيضًا . الشبكة مليئة بالمعلومات المتنوعة والمتنوعة. للتأكد من البقاء في الدورة ، عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الصحيحة.

يعد رسم الخرائط الذهنية أداة عمل جيدة جداً لتبدأ بها. ستجعل من الممكن وضع المعلومات المطلوبة والأساسية وغير الضرورية. لتحقيق ذلك ، يمكنك البدء بالتركيز على هذه النقاط الرئيسية الثلاث:

المنافسون وهياكلهم (الشركات التابعة ، إلخ)

الزبائن

الموردين

مفتاح اليقظة التنافسية هو معرفة ما يكفي للبقاء في صدارة الحركات المحتملة للمنافسين. من خلال الاعتماد على المعلومات التي تحتاجها في تحليلك التنافسي ، ودراسة هذه النقاط الرئيسية الثلاث ، سوف تتعلم المزيد عن التأثيرات المحتملة والكامنة لبيئتك.

#### - جمع المعلومات النوعية والكمية

من أجل يقظة ناجحة ، من الضروري اختيار أدوات البحث المناسبة. وهم كثيرون على الإنترنت. مع الوقت والممارسة ، ستجد المؤسسة أفضل ما يناسب احتياجاتها. فيما يلي ثلاثة أمثلة لأدوات مجانية وسهلة الاستخدام:

تتبيها Google: الأساس ، إذا جاز التعبير ، اليقظة التنافسية . ستزودك Google بتببيها في الوقت الفعلي حول جميع المنشورات المتعلقة بمنافسي المؤسسة.

SEMrush: العنق الفائق في التسويق عبر الإنترنت. هذا الموقع معروف بجودته وقدرته على التكيف. سوف يجعل المؤسسة قادرة على تحليل الاتجاهات والمواقع المختارة. بالإضافة إلى تحليل وسائل التواصل الاجتماعي، تحسين محركات البحث ، التسويق عبر محرك البحث وما إلى ذلك. يعد مثالي بالنسبة لليقظة التنافسية.

Netvibes: أداة فعالة للغاية. يتيح مفهوم لوحة المعلومات الخاصة به تنظيم المعلومات وفرزها من المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية المحددة. ولذلك ، فإنه يجعل من الممكن جمع المعلومات وتنظيمها ببساطة وكفاءة.

الإنترنت لديها الكثير من الإجابات ، لذلك لا تركز عليها فقط. على وجه الخصوص ، على المؤسسة التواصل الدائم بفرق المبيعات الخاصة بها. لأنهم على اتصال مباشر بالآفاق والموردين وأحياناً المنافسين.

#### - معالجة و تشكيل المعلومات:

بمجرد أن يتم جمع جميع البيانات، سيكون من الضروري معالجة المعلومات واستغلالها من خلال إبراز الإشارات الأكثر صلة. للقيام بذلك، يستخدم جدول بيانات يحتوي على عدة أعمدة. هذه هي أسهل طريقة لتصنيف ومقارنة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال المنافسين أو الشركات التابعة أو السوق أو الموردين. ستدرك بسرعة أن بعضها غير ضروري أو مكرر أو منخفض الجودة. بمجرد أن يبدو الرسم التخطيطي أوضح بالنسبة للمؤسسة، يتم تحديد مصادر المعلومات في لوحة المعلومات الخاصة بالمؤسسة. في الواقع، يجب إجراء استخبارات تنافسية باستمرار حتى تكون فعالة. لهذا، تفضل تنبيهات البريد الإلكتروني أو موجز ويب لـ RSS.

#### - تطوير تحليل المنافسة الخاص بالمؤسسة:

فيما يخص كيفية إجراء تحليل تنافسي بشكل فعال غالباً ما تكون أبسط الأدوات هي الأكثر فعالية:

- تحليل SWOT

- القوى الخمس لبورتر

- تحليل STEEP

لن تساعد فقط في إجراء تحليلات، ولكن بالإضافة إلى ذلك، ستمكن من تصور المعلومات والنتائج التي تم الحصول عليها بشكل أفضل بفضل المخططات والرسوم البيانية ذات المعنى.

#### - نشر النتائج:

ثم يأتي البث. يتلقى كل قسم أو فريق أو إدارة المعلومات المخصصة لها. مما يسمح باتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب على أساس حالة المنافسة وبيئة الأعمال.

الهدف هنا هو سرد النتائج التي تم العثور عليها وفقاً للقسم الذي يحتاجها. يساعد تنظيم التدريب على البيانات التي تم جمعها على ضمان الانتقال السلس وفهم المشكلات. و بالتالي يمكن تقديم التحليلات وتوزيعها في شكل كتاب أبيض على الفرق المعنية.

ملاحظة: يجب أن تتم اليقظة بشكل تعاوني منسق، توزيع المعلومات بشكل مستمر، من خلال إنشاء موجز RSS الخاص بك، يمكن من مشاركته تلقائياً عبر البريد الإلكتروني، أو على مدونة مخصصة، أو على الشبكات الاجتماعية، إلخ.

اليقظة التنافسية هي أداة قوية ولا تزال تستخدمه المؤسسات بشكل ضئيل للغاية. يسمح لها بالبقاء على اطلاع دائمواً عداد مراقبة حقيقية لبيئة التنافسية. سواء كانت المؤسسة تستخدم أدوات مجانية أو

مدفوعة ، يجب أن تكون إدارة المعلومات ومعالجتها محور تركيز استراتيجي رئيسي في سياسة عمل المؤسسة

#### 4-8 اليقظة البيئية:

تغطي هذه اليقظة بقية البيئة الخارجية المؤسسة ، وهي الأكثر عمومية على الإطلاق ، ومع ذلك فهي ليست مهمة ، فهي تسمح باكتشاف أدنى حركات البيئة . والغرض منه هو البحث وجمع ومعالجة ونشر المعلومات المنبثقة عن البيئة الخارجية للشركة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية ، إلخ . وهي تشمل العديد من اليقظات ، من بين أمور أخرى: تشريعية ، واجتماعية ، ومجتمعية ، وجغرافية ، وجيوسياسية ... وتتطلب تخطيطاً قوياً لأن أهداف المراقبة يمكن أن تؤثر على مجموعة واسعة من الموضوعات .

اليقظة القانونية و السياسية: تهدف اليقظة السياسية والقانونية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة (Manager GO، 2021).

اليقظة الاجتماعية: تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية تطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة .

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتتقرب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، ومعارضات دينية وعرقية، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات (Viale) ..الخ .

اليقظة البيئية: هي اليقظة التي تغطي المعلومات والابتكارات والإحصاءات والبيانات المتعلقة بالصحة البيئية والبيئية البيولوجية واللوائح والتوجهات المتعلقة بالبيئة (التنوع البيولوجي ، المناخ ، خدمات النظام البيئي ، النفايات ، الطاقة ..)

تسعى اليقظة البيئية على وجه الخصوص إلى الكشف عن الظواهر الناشئة التي لها أو ستكون لها أهمية على العوامل البيئية مثل الماء والهواء والتربة والحيوانات والنباتات والتنوع البيولوجي لأنواع والنظم

الإيكولوجية والتوازنات البيئية أو المناخية. أو في مجال الصحة والبيئة (وعلم السموم البيئية ، وعلم الأوبئة ، ...)

مع تزايد أهمية المجال البيئي في الثقافة الحديثة ، فإن معظم الموارد الأولية تأتي من التنوع البيولوجي ومعظم مصادر الطاقة من المحتمل أن تولد تأثيرات بيئية كبيرة ، أصبحت اليقظة البيئية في نهاية القرن العشرين مكوّنة لهمهماً للذكاء الاقتصادي . تهتم الشركات بتوقع التغييرات التنظيمية ، بالإضافة إلى التغييرات البيئية المحلية أو العالمية التي قد تؤثر عليها أو قد تؤثر عليها .

### 9- نماذج (مراحل) اليقظة الاستراتيجية

من الصعب إبراز الحلقات الترابطية المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة الإستراتيجية، لذا فقد اختلف الباحثون في حصرها أو في تواترها، و مرد هذا الاختلاف ثلاث مبررات (حيرش، 2003):

- السبب التاريخي: و يعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة يتأثر بشكل كبير و مباشر بتطور الاطار النظري و المفاهيمي المتعلق بالموضوع.
- السبب الاصطلاحي: و يقصد بها عدم الاتفاق حول التسمية جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، فهناك من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، و من يستعمل مصطلح الزمن قاصدا به المرحلة.
- السبب التدقيقي: بمعنى أن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الباحثين، و أيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها، و هذا ما نتج عنه اختلاف بين الباحثين في عدد المراحل.

و سيتم عرض ثلاث نماذج في ما يلي:

#### النموذج الأول: اليقظة بثلاث مراحل.

بيّن الباحثون الذين اعتمدوا هذا التقسيم، أن اليقظة الإستراتيجية بجميع أنواعها تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية، تتمثل في : الجمع، التحليل و الاستخلاص، و نشر المعلومات و اتخاذ القرار (حيرش، 2003).

▪ **الجمع** (قوجيل، 2011-2012، صفحة 55): و تتمثل هذه العملية في جمع المعلومات من

خلال مراقبة المحيط و رصد المعلومات و المعطيات، و يتم هذا من خلال الإجابة على

مجموعة من الأسئلة:

- تحديد من الذي نراقب؟

- و ماذا نراقب؟

- أين نراقب؟

- **التحليل و الاستخلاص:** بعد تكوين رصيد من المعلومات تبدأ مرحلة دراسة و تفسير و تحليل المعلومات المنتقاة و تركيبها، و ترجمتها و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بقصد إظهار أهم توجهات المحيط.
- **نشر المعلومات و اتخاذ القرار:** تكتسب المعلومة قيمتها عند استخدامها في اتخاذ القرار، و استشراف المستقبل، فالمعلومة المعالجة تعتبر أداة لفهم و إدراك بوادر و ملامح، التغيير قبل حدوثه.

و قد انتقد هذا النموذج على أساس:

- دمج عدة عمليات في مرحلة واحدة و هذا من شأنه أن يؤثر على السير الصحيح لليقظة الإستراتيجية.
- العمليات المدمجة غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها.
- إهمال عمليات هامة مثل تخزين المعلومات التي تعتبر عملية أساسية لتشكيل رصيد معلوماتي في المؤسسة.

#### **النموذج الثاني: نموذج الست مراحل لـ Gerald VERNA.**

تم وضع النموذج من طرف الباحث جيرالد فارنا و يسمى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم من خلال زمنين زمن الحراسة، و زمن الاستغلال و كل زمن يتكون من ثلاث مراحل فرعية (فالتة، 2012-2013، الصفحات 74-80).

**الزمن الأول: زمن الحراسة** يرتبط هذا الزمن بمراقبة المحيط الخارجي بهدف الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- **البحث عن المعلومات :** و من خلال هذه العملية يتم الإجابة على سؤالين، أين يمكن أن نجد المعلومة؟ و في أي شكل هي؟ و هذا ما يتطلب القيام برقابة مركزة أو ما يسمى بـ الاستهداف ( ciblage ).

و حسب الباحث Lesca يتولى القيام بهذه العملية المتعقب أو المتابع و هو مسؤول عن عملية الرصد و من خلال تعقب المصادر المعلومات باختلاف أنواعها حسب احتياجات المؤسسة.

- **عملية جمع المعلومات:** و تنصب هذه العملية على جمع المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، و خلال هذه العملية يتم الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات و الوسائل الضرورية لذلك.



و حسب قانون نولان loi de Nolan فعلمية الجمع تتم من خلال المفاضلة بين اثنين فقط من ثلاث معايير:

- سرعة الحصول على المعلومة.
- تكلفة الحصول على المعلومة.
- جودة المعلومة المستهدفة.

▪ عملية بث المعلومات ( الحفظ و التخزين ) : و يقصد بها إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، فالمعلومة لا تجدي نفعا إذا لم توضع تحت تصرف مستخدمها، و جعلها متاحة في المكان و الزمان المناسبين، و تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم لتخزين و نقل و تبادل المعلومات داخل المؤسسة و بين المؤسسة و محيطها الخارجي.

#### الزمن الثاني : زمن الاستغلال :

و يتعلق هذا الزمن بالاستغلال العقلاني للمعلومات فهي أساسية لاتخاذ القرار من طرف مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ، و يتكون هذا الزمن من ثلاث مراحل هي :

▪ عملية معالجة المعلومات: و في هذه المرحلة يتم انتقاء المعلومات المجمعة، و وضعها في السياق المناسب من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير لتوجيه الانتباه إلى دلالات و تأويلات المعلومة، و هذا ما يسمى بالانتباه الانتقائي.

▪ عملية تحليل المعلومة: المقصود بها التأكد من صحة المعلومة الواردة قبل استعمالها، و هي عبارة عن عملية تصفية (Filtrage)، للتأكد من خلوها من الأخطاء و الغموض و يتم رفض الجزء غير الصحيح، و تثبيت الجزء السليم (validation) ، و على هذا الأساس يتم التأكد من :

- محتوى المعلومة.

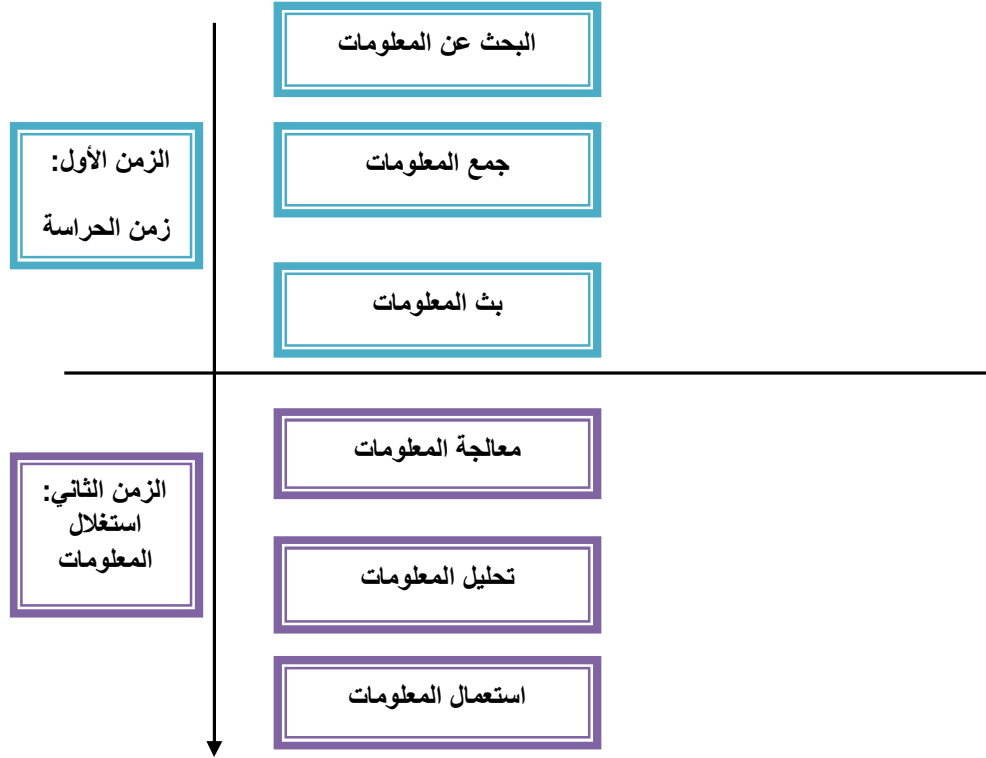
- أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة.

- صحة مصدرها.

- درجة الثقة فيها.

▪ عملية استعمال المعلومات: حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة و عقلانية، يجب أن يكون هناك التوظيف العلمي و العملي للمعلومات التي تم تثبيتها، في عملية اتخاذ القرار، و الغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة.

شكل 06: نموذج الزمنيين لليقظة الإستراتيجية لـ Gerarld VERNA

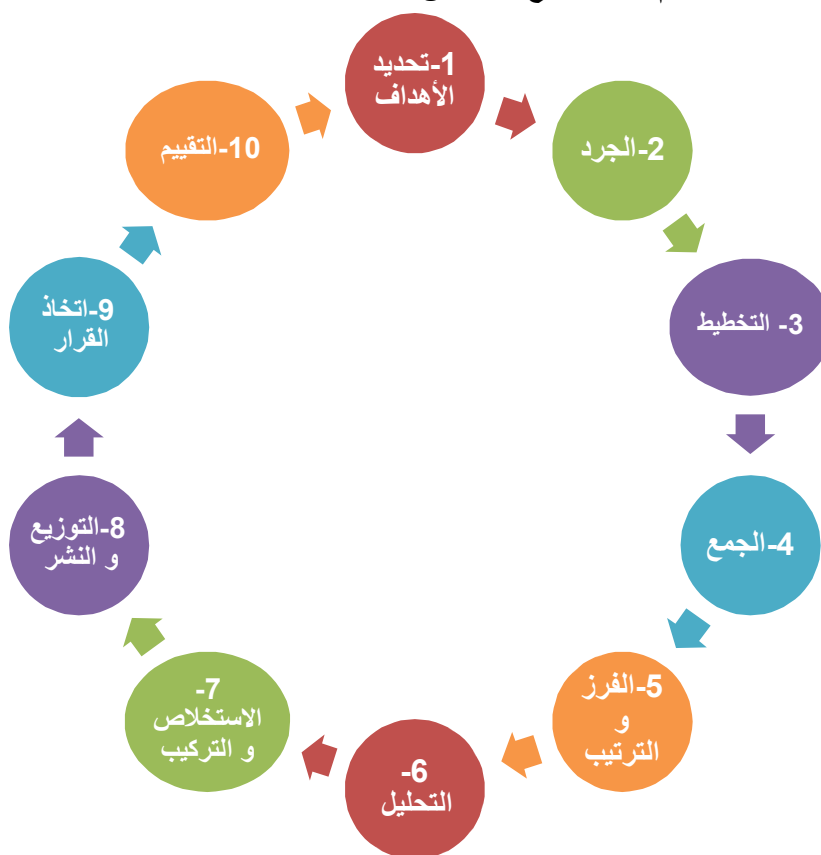


المصدر : (Verna) <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

### النموذج الثالث : نموذج اليقظة بعشر ( 10 ) مراحل ( نموذج Legendre et Labonté ) :

و Legendre et Labonté من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، و يعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 07 : نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة



المصدر: (فالتة، 2012-2013، صفحة 83)

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم و الجرد والفرز.

**10- خصوصية ممارسة اليقظة الاستراتيجية:** تتميز ممارسة اليقظة بمجموعة من المواصفات التي توظف طريقة العمل باليقظة بشكل عام و ليس بشكل حصري و ترد كما يلي (LESCA, 1998, p. 02).

### 10-1 الطوعية:

لأن هدفها إبداعي، لا يمكن أن تكون اليقظة الإستراتيجية عملية سلبية، تقتصر على مراقبة بسيطة للبيئة. بل على العكس، إنه عمل طوعي، يتطلب منا أن نذهب قدماً إلى المعلومات الاستباقية، من خلال فتح أعيننا وأذاننا وتنشيط جميع الحواس الأخرى. في بعض الأحيان يكون من الضروري تحريض المعلومات، في هذا الصدد، لا يكون مصطلح "يقظة" مناسباً جيداً، ولكن يستخدم الآن بشكل منتشر،

بينما استخدام تعبيرات "ذكاء الأعمال" (التي استخدمها H. LESCA ، في وقت مبكر من عام 1986 كعنوان فرعي لكتابه) أو حتى "الذكاء الاستراتيجي". يتحدث الأنجلو ساكسون عن "المسح البيئي" أو "الذكاء التنافسي". يمكننا مقارنة اليقظة الإستراتيجية للشركة برادار السفينة، كما اقترح AGUILAR ، لأنها تهدف إلى توقع الأحداث قبل فوات الأوان للتصرف. ومع ذلك ، على عكس الرادار ، الذي يكون حيادي ، تتميز اليقظة الاستراتيجية بجانبه التفسيري وحتى الهيكلي.

## **2-10 الذكاء الجماعي.**

لا يمكن أن يكون البحث الاستباقي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها ، عملية فردية ، بل على العكس ، فإنه يشمل أعضاء مختلفين من الشركة ، كل منهم حسب وظيفته و كفاءته. لهذا السبب، فإن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تمتد عبر الشركة. تتضمن هذه العملية مراحل تفسير المعلومات، وهي مراحل دقيقة تتطلب تعبئة الخبرات المختلفة. ولهذا نقول أن اليقظة الإستراتيجية لا تتفصل عن مفهوم الذكاء الجماعي ، أي ذكاء مجموعة من الأفراد ، عندما نلاحظ العلامات في البيئة ، فإن اختيار وبناء علاقات بين المعلومات لخلق معنى هي هدف العمل الجماعي يتم خلالها التواصل بين أعضاء المجموعة والتفاعل في جميع الأشكال المناسبة ، وفقاً لقواعد معينة من السلوك للعمل الجماعي.

## **3-10 الابتكار:**

نظراً لخصائص المعلومات المعنية، تتضمن اليقظة الإستراتيجية مراحل تفسير علامات الإنذار المبكر التي تقارب عملية الابتكار. فالمعلومات المعنية لا تصف الأحداث التي حدثت بالفعل ، ولكنها تجعل من الممكن صياغة الفرضيات ونشاء رؤية استباقية. يعتمد التفسير والإبداع على العلامات التي يتم التقاطها من البيئة الخارجية للمؤسسة ، وعلى تجربة الأشخاص الذين يفسرون المعلومات وعلى المعرفة المخزنة في ذاكرة الشركة (الذاكرة الرسمية والذاكرة الضمنية الفردية).

## **4-10 الإستباقية**

يؤكد تعريفنا لليقظة الإستراتيجية على توقع وكشف التغييرات ولا سيما الاختلال المحتمل الذي يمكن أن يحدث في البيئة ذات الصلة للمؤسسة. سنة 1967 قارن Aguilar المسح البيئي للشركة برادار السفينة. إن نوع المعلومات المعنية هي المعلومات التي تعتبر استباقية في حد ذاتها أي يجب أن تقدم نظرة ثاقبة للمستقبل ، وليس الماضي أو الحاضر. و هناك طريقتان للاهتمام في المستقبل.

الطريقة الأولى: هي تجميع المعلومات عن الماضي بهدف الاستقراء. بهدف تحديد الاتجاهات، هذه الطريقة ترقى إلى النظر إلى المستقبل "في المرآة العاكسة". لكن تبقى غير مناسبة لتوقع تغييرات مفاجئة للمحيط.

الطريقة الثانية: هي البحث عن المعلومات التي قد تعلن عن تغييرات جديدة بطريقة مسبقة. وقد تكلم البحث Ansoff عن هذا النهج عندما قدم مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتحدث عن "الإشارات الضعيفة". تختلف نوع المعلومات التي يمكن تطبيقها في الطريقتين بشكل تام. ويتم الاهتمام بطريقة التوقع، الذي يرتبط بمفهوم علامة الإنذار المبكر.

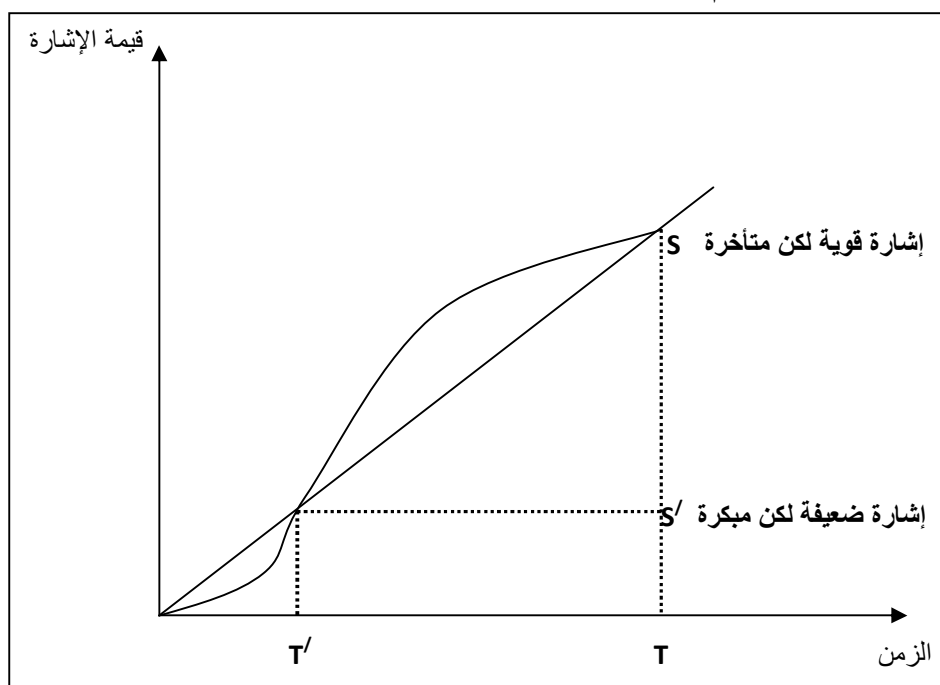
تتعلق معلومات اليقظة الإستراتيجية بشكل أساسي بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي، و لكن يمكن أن تتعلق أيضاً بالمحيط الداخلي.

تنقسم هذه معلومات استباقية إلى نوعين: علامات الإنذار المبكر والمعلومات المحتملة.

#### **1-4-10 تعريف "علامات الإنذار المبكر"**

معلومات "علامة الإنذار المبكر" أو الإشارات الضعيفة تشير إلى أن الحدث قد يكون مفيداً للغاية للمسؤولين عن المؤسسة.

الشكل رقم 08: علامات الإنذار المبكر



المصدر: (علاوي، 2010-2011، صفحة 97)

الشرح البياني.

من المرجح أنه كلما كانت علامة التحذير أكثر توقعاً، كلما كانت العلامة أضعف، وبالتالي فإن عبارة "إشارة ضعيفة" المستخدمة من قبل الباحث/تشوف. يتحقق الحدث E بالكامل في الوقت T. ويتم التعبير عنه بالإشارة S و هي الحجم الأقصى للإشارة. يتطلب القليل من الجهد لالتقاط الحدث E المعروف تماماً في الوقت T. تواجه المؤسسة الأمر الواقع وليس لديها مجال للمناورة، إذ أن أدت المؤسسة التصرف يكون قد فات الأوان.

على العكس من ذلك، فإن الحدث E لم يتحقق بعد (بشكل كامل). بدأ فقط في الوقت T. علامة S/ التي تعلن أنها ضعيفة سبباً وتتطلب مزيداً من الجهد من طرف المؤسسة، ليتم التقاطها. من ناحية أخرى، في الوقت T لدينا فترة من المناورة إذا كنا لا نريد المؤسسة أن تواجه الأمر الواقع عندما يكون الوقت متأخراً جداً على التصرف أو حتى الرد (علاوي، 2010-2011، صفحة 97).

#### 2-4-10 خصائص علامات الإنذار المبكر.

علامات الإنذار المبكر هي معلومات تتميز أساساً بـ (LESCA, 1998, pp. 3-4):

معلومات النوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي في الغالب نوعية. تهتم اليقظة بالأحداث التي قد تحدث وبالتالي لا يمكن أن تكون كمية قابلة للحساب. بل يمكن أن تتخذ علامات الإنذار المبكر أشكالاً مثل: الجمل التي يتم التقاطها في اجتماع أو في معرض أو في مؤتمر؛ .. الخ.

معلومات مجزأة: يمكن أن تكون معلومات اليقظة الإستراتيجية فقط في شكل أجزاء يتم اختيارها وتجميعها وتفسيرها والتحقق من صحتها. إذا تم أخذ كل معلومة بشكل منفرد، فإن كل معلومة غير مهمة و مشكوك فيها، ولكن إذا ما دمجت بمعلومات أخرى، فإنها تأخذ معنى تدريجياً.

معلومات غير كاملة: لطبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، فإن علامات الإنذار المبكر هي معلومات غير مكتملة تماماً.

معلومات غير مؤكدة: تشكل معلومات اليقظة الإستراتيجية الاستباقية، تنبيهات وأدلة وإشارات في خضم جملة من الأحداث. يجب أن تثير الأسئلة والفرضيات في أذهان المسؤولين، ولا يمكن أن تشكل اليقين. بالإضافة إلى ذلك، قد تتجم الإشارات المعنية عن الرغبة في التضييل من جانب طرف آخر. ولذلك يجب أن يخضعوا لمعاملة خاصة لجعلهم موثوقين قبل أن يؤخذوا على محمل الجد.

معلومات غير دقيقة: غالباً ما تفنقر علامات الإشارات الضعيفة إلى الدقة المطلوبة و تنتصف بالغموض. يجب أن يؤخذ هذا الغموض الحتمي في الاعتبار عند اختيار الوسائط التي سنستخدمها لنشرها. و بالتالي

يستنتج من هذه الخصائص أن نظام اليقظة الإستراتيجية الفعال يجب أن يسمح بنثمين المعلومات بهدف دمجها، والتحقق منها، والتحقق من صحتها ، وتضخيم علامات منخفضة في الأصل.

معلومات بإمكانيات كامنة: هذه المعلومات توفر معطيات حول قدرات عوامل المحيط الخارجي والتي ترغب في وضعها "تحت المراقبة النشطة". على سبيل المثال ، إذا كان هذا العامل منافساً مباشراً للمؤسسة، يمكن أن تكون المعلومات المحتملة تخص: مقدار التمويل الذاتي (يوفر معلومات حول القدرة على تنفيذ مشروع مهم) ؛ جودة مهارات موظفيها ...

نظراً للخصائص المعروضة أعلاه ، لا يمكن ارتجال اليقظة الاستراتيجية ولكنه يتطلب جهازاً خاصاً ، أي الأساليب والتقنيات المناسبة ، بالإضافة إلى الأشخاص المدربين لهذا الغرض.

### 11-1 معايير ممارسة اليقظة الاستراتيجية.

فيما يلي بعض سبل التقدم التي يمكن دمجها لتحسين ممارسة اليقظة الإستراتيجية:

**11-1 الانسجام بدل المثالية:** إذا كانت مرحلة واحدة فقط من عملية اليقظة غير صحيحة، فإن العملية بأكملها تتأثر و تصبح غير ناجحة. فمن الأفضل عدم السعي للمثالية في مرحلة واحدة وإهمال المراحل الأخرى، و إنما يجب التأكد من أن جميع مراحل العملية تتم بمستوى مرضٍ من الجودة. لضمان مستوى مرضي من اليقظة الإستراتيجية كعملية شاملة.

**11-2 التكامل والتنسيق:** تشمل عملية اليقظة الإستراتيجية العديد من الجهات الفاعلة المختلفة في نواح عديدة، من خلال مهامهم المعتادة، وتخصصهم المهني، وخبرتهم وحتى لغتهم. بالإضافة إلى ذلك ، ربما تستخدم هذه الجهات الفاعلة وسائل مختلفة (ولا سيما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات). لذلك يجب أن تكون هناك رغبة حقيقية في التنسيق والتكامل حتى تكون عملية اليقظة الإستراتيجية المتعددة الوظائف فعالة. يتعلق التنسيق والتكامل بالسلوك الفردي والوسائل المادية المستخدمة.

**11-3 الرسملة:** معلومات اليقظة الإستراتيجية مجزأة وغير دقيقة ومتفرقة بسبب عنصر الاستباق ، ولا تظهر أهميتها إلا إذا تم تجميعها وإثرائها تدريجياً. تثمين المعلومات يؤدي إلى رسملة المعلومات. حيث عملية التخزين والإثراء تسمح بخلق معنى لهذه المعلومات، وتحويل الإشارات الضعيفة إلى قوى دافعة لعمل المؤسسة.

**11-4 عملية التعلم الجماعي:** يكشف تحليل عملية اليقظة الإستراتيجية عن حلقات التعلم بالتغذية العكسية:

- جزء من استغلال الإشارات الضعيفة للوصول لمنتبجي المعلومات.
  - الجزء الآخر من الاستغلال يؤدي إلى الاستهداف و تحديد اتجاه الرادار لليقظة الإستراتيجية.
- لأن اليقظة هي عملية تعلم جماعياً إبداعية ، فإن أنجح الشركات هي تلك التي كانت السبابة في تطبيق اليقظة. فالمؤسسات المتحكمة في عملية اليقظة الاستراتيجية هي أكثر مهارة في عملية التعلم. كلما استخدمت الشركة معلوماتها بشكل أفضل للعمل، كلما تحصلت بشكل أكثر فعالية على معلومات جديدة ذات صلة و بأقل تكلفة، كلما زادت مزاياها التنافسية. ويبقى الآخرون في حالة جهل ربما تكون قاتلة على المدى الطويل.

## 12 - مسار تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

و يقصد بمسار تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالخطوات العملية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية من اجل أن تكون متيقظة.

### 1 - 12 الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية للمعلومات ذات الصلة:

و هي أول مرحلة و يتم تحليلها في ما يلي:

1-1-12 تعريف "الاستهداف": الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المجال الخارجي الذي تريد المؤسسة وضعه تحت المراقبة الاستباقية ، أي على أي شيء تريد تركيز الانتباه الاستباقي. يعني استهداف اليقظة الإستراتيجية التعبير بوضوح عن "ما" يمكن أن يكون محل اهتمام مشترك لمختلف المشاركين في عملية اليقظة الإستراتيجية. لكن الاستهداف يعني أيضاً التأكد، منذ البداية، من أن جهاز اليقظة الإستراتيجية سيوفر المعلومات ذات الصلة لأولئك الذين سيتعين عليهم استخدامها. الاستهداف هو عمل جماعي تقوم به مجموعة متخصصة (LESCA, 1998, p. 08).

الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية هو الإجابة على الأسئلة: كيف يمكن تحديد مجالات الاهتمام المشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة الإستراتيجية؟ ما هي كيفية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة لأعضاء الجهاز؟ كيف لا نغرق في المعلومات غير الضرورية؟

ولكن الصعوبة تكمن في معرفة المعلومات ذات الصلة والمفيدة بدقة. و السعي للإجابة على هذه الأسئلة يقودنا إلى تطبيق الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية (LESCA, 1998, p. 08).

### 2-1-12 تغيير الهدف:

يجب ألا يتغير تعريف الهدف باستمرار ، لأنه يقع على جهاز اليقظة الإستراتيجية. ولكن لا يزال يتعين عليها التطور وفقاً لاهتمامات المؤسسة، وهي بهذا المعنى ديناميكية. كما أنها تتطور تحت تأثير حلقات



التغذية العكسية. وبالتالي فإن الاستهداف في اليقظة الاستراتيجية، هو عملية تكرارية تتم على تردد منخفض: على سبيل المثال مرة واحدة في السنة.

يتم تحديد الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية بشكل مسبق. ولكن بعد ذلك يخضع للتعديلات، تحت تأثير تفسير المعلومات التي تم جمعها. وبالتالي هناك حلقة تغذية عكسية تربط استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها على أساس الاستهداف ، وتعديل الاستهداف على أساس الدروس المستفادة من الإجراءات المنفذة.

### 3-1-2 إجراءات الاستهداف: و تعتمد على :

- نقطة البداية للاستهداف هي الهدف ذو الأولوية للمؤسسة أو القسم المعني، أو حتى مجال النشاط المعني.

- نقطة الوصول هي وثيقة تسمى هدف اليقظة الإستراتيجية. هذه الوثيقة هي رسم لخرائط المحيط الخارجي التي قررت الشركة وضعها "تحت رادارها". يؤدي الاستهداف أيضاً إلى تحديد مصادر المعلومات التي يجب التشكيك فيها أو البحث عنها (LESCA, 1998, p. 09).

### 4-1-2 تكلفة الاستهداف :

تتطلب عملية الاستهداف من جلسة واحدة إلى ثلاث جلسات عمل جماعية بتوجيه منهجي من استشاري خارجي. يعتمد العدد الدقيق للجلسات على نطاق الجهاز المراد إنشاءه. يتراوح عدد أفراد فريق الاستهداف من 4 إلى 12 شخصاً. من بينهم بالضرورة مدراء رفيعو المستوى يجب أن يكونوا من صناع القرار. إذا لم يتم استيفاء هذا الشرط الضروري ، فليس هناك أي حاجة للذهاب إلى أبعد من ذلك، فهذا هو أحد عوامل النجاح الحاسمة في اليقظة الإستراتيجية (LESCA, 1998, p. 09).

### 2-2-12 افتقاء و تتبع معلومات اليقظة الإستراتيجية: و تتمثل في :

1-2-2-1 تعريف "افتقاء المعلومات": الافتقاء هو عملية استباقية التي يحصل من خلالها أعضاء المؤسسة على معلومات اليقظة الإستراتيجية. استخدام مصطلح الافتقاء يدل على أن أكثر معلومات اليقظة الإستراتيجية إثارة للاهتمام لا تأتي إلينا من تلقاء نفسها، بل على العكس ، يجب أن نبذل جهوداً استباقية للتوصل إليهم وأحياناً تحريض المعلومة نفسها. لذلك ، نطلق على الأشخاص "المتتبعين أو

المتقنين" الذين تتمثل مهمتهم في تحقيق السبق في الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية. مهام تعقب (LESCA, 1998, p. 09).

### 2-2-12 أنواع المتعقبين.

نميز بين نوعين من المتتبعي أو متعقبى معلومات اليقظة، اعتماداً على مصادر المعلومات التي هم على اتصال بها:

- المتتبعون "المستقرون" ، الذين يعملون بشكل عام في أحد المكاتب والذين يصلون إلى مصادر رسمية للمعلومات (قاعدة البيانات والإنترنت وما إلى ذلك).

- المتتبعون "الميدانيون" (أو حتى المتنقلون ، المتجولون ، الرحل ...) الذين يتنقلون في كثير من الأحيان ويتواصلون مع أشخاص من فئات مختلفة: العملاء والموردين والمنافسين والمختبرات وصالونات وما إلى ذلك. في هذه الحالة، تكون المعلومات حسية بشكل أساسي (سمعي ، بصري ...) ، على الأقل كما تم التقاطها في المصدر (LESCA, 1998, p. 10).

### 3-2-12 اختيار المتعقبين:

يمكن أن يسترشد اختيار المتتبعين بين موظفي الشركة بعدة معايير، فيما يلي بعض الأمثلة.

معيار الهدف: تتبع نقطة البداية لعملية الاختيار من هدف اليقظة الإستراتيجية. ثم نسعى للإجابة على السؤال "من هم المعنيين و الفاعلين بموضوع اليقظة.

معيار مصادر المعلومات: يجب تحديد الموظفين الذين على اتصال طبيعي بمصدر المعلومات المطلوبة، وفقاً لأنشطته المعتادة.

معيار التحفيز: لئتم اختياره بشكل نهائي ، يجب أن يشعر المتتبع أو المتعقب بأنه معني شخصياً بهذه المهمة.

4-2-12 تكوين متعقبى معلومات اليقظة الإستراتيجية: من الناحية المثالية يجب أن يكون لدى المتتبع أو المتعقب ثلاث مهارات (LESCA, 1998, p. 10):

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة ،

- حدد المعلومات ،

- الكشف عن مصادر جديدة للمعلومات.

في حالة المتتبعون "الميدانيون" ، تشتمل قضية التدريب على النقاط التالية:

- القدرة على تحديد الطبيعة الاستباقية للمعلومات (إن وجدت) ، مع العلم أن هذا صعب وأن غموضه قد يتطلب التفاعل مع أشخاص آخرين.
- القدرة على التفاعل مع الآخرين لإبراز الطبيعة الاستباقية المحتملة للمعلومات (وبالتالي المساهمة في بناء ذكاء جماعي).

### 5-2-12 أدوات وأساليب تعقب معلومات اليقظة الاستراتيجية:

- يتم تزويد أجهزة التتبع بالدعم المناسب لإضفاء الطابع الرسمي على المعلومات ونقلها إلى نقطة التقارب. هذه النقطة بشكل عام حيث تتواجد عند مسير اليقظة الإستراتيجية.
- الإنترنت: الإنترنت هو أحد أهم المصادر الآن. ومع ذلك ، فإن استغلال هذا المصدر السهل على ما يبدو لا يعفي من الاضطرار إلى اللجوء إلى منهجية ، تحت طائلة إضاعة الكثير من الوقت والمال أو كثرة البيانات دون فائدة حقيقية.
- تكلفة التعقب: تنقسم التكاليف إلى قسمين ، على النحو التالي (LESCA, 1998, p. 11).

### تكاليف الاستثمار: و تتضمن التكاليف التالية:

- تدريب المتابعين ،
- معدات و تجهيزات عملية التعقب.
- تكاليف التشغيل:
- الوقت الذي تتطلبه عملية التعقب
- تكلفة الوصول إلى مصادر المعلومات المعينة (المنشورات وقواعد البيانات ، وما إلى ذلك).

### 3-12 اختبار المعلومات

- تعريف "الاختبار": اختبار المعلومات هو العملية الاحتفاظ، من بين المعلومات التي تم جمعها، فقط بمعلومات اليقظة الإستراتيجية التي من المرجح أن تهم المستخدمين المحتملين داخل المؤسسة. هذه العملية هي واحدة من المراحل الحاسمة لعملية اليقظة الإستراتيجية. في الواقع ، يؤدي عدم الاختيار إلى "الكثير من المعلومات" و إغراقها، ويؤدي الاختيار المقيد إلى شح العملية.

### 1-3-12 مستويات الاختيار.

- اعتماداً على مصدر المعلومات، تكون عملية الاختيار أكثر أو أقل تعقيداً. إذا كانت المعلومات من الميدان، يتم الاختيار بشكل فوري ويجب أن يوثق بملء بطاقة النقاط المعلومات.
- إذا كانت المعلومات تأتي من مراجع و وثائق، فإن الاختيار هو عملية ذات مستويين:

- المستوى الأول للاختيار: يتكون من اختيار المعلومات ضمن مجموعة تسمى "المعلومات الخام". هذه المعلومات المختارة تسمى "المعلومات الأولية". على سبيل المثال، مقال في صحيفة أو في قاعدة بيانات (أو حتى بضع جمل في خطاب مسموع).

المستوى الثاني للاختيار: يتكون من اختيار جملة (أو بضع جمل قصيرة) من المعلومات الأساسية. هذه المعلومات المختارة من المعلومات الأولية تسمى "المعلومات الأساسية"، (LESCA, 1998, p. 11) أو المعلومات الموجزة.

#### 12-3-2 من يقوم باختيار المعلومات.

إذا كانت المعلومات من الميدان مباشرة، يتم التحديف فوراً بواسطة المنتبِع. و هذا الأخير يوثق العملية بملاً نموذج النقاط المعلومات وبالتالي يتم الاختيار في الميدان مباشرة.

إذا كانت المعلومات من مراجع و وثائق ، فسوف يتدخل عدة أشخاص على التوالي:

- المنتبِع أولاً ، بشكل عام منتبِع "مستقر" يقرأ المنشورات ، استعلامات قواعد البيانات ، الاستعلامات على الإنترنت ، إلخ. و يقوم بالاختيار الأول ، وبالتالي توفير المعلومات "الأولية": و تكون غالباً من أسطر قليلة و تصل إلى عدة صفحات حسب الحاجة. ثم تنقل هذه المعلومات "الأولية" إلى خبير.

- الخبير هو الشخص الوحيد الذي يمكنه اختيار الأسطر القليلة التي تشكل المعلومات الأساسية أو "الموجزة"، الواردة في المعلومات الأولية (LESCA, 1998, p. 11)، و يتطلب الاختيار وجود معايير.

12-3-3 معايير اختيار معلومات اليقظة : تنشأ المعايير أساساً من هدف اليقظة الإستراتيجية، المواضيع والكلمات الرئيسية وما إلى ذلك. من الممكن إضافة معايير أخرى. على حسب السياق الذي يتم فيه العمل.

#### 12-3-4 أدوات وطريقة اختيار معلومات اليقظة:

فيما يتعلق بالمعلومات ذات الأصل الوثائقي أو الإنترنت، هناك العديد من أدوات تكنولوجيا المعلومات لاختيار المعلومات (محركات البحث، والوكلاء...).

المعلومات الاستباقية ذات الطبيعة الإستراتيجية ليست كثيرة كما تفترض الإدارة العليا. أثناء تنفيذ وتشغيل جهاز اليقظة الإستراتيجية، يتم التعلم تدريجياً اختيار المعلومات بشكل فعال. هناك عملية تعلم فردية وجماعية تزيد من كفاءة اليقظة الإستراتيجية.

#### 12-4 نقل معلومات اليقظة الإستراتيجية نحو الإدارة العليا:

التقارير هي الصيغة التي يرسل من خلالها المنتبغ معلومات اليقظة الإستراتيجية إلى الشخص المسؤول عن تخزينها هالباً مدير اليقظة الإستراتيجية). تثير هذه العملية مشاكل مختلفة اعتماداً على ما إذا كان المنتبغ مستقلاً أم أنه يقوم بعمل ميداني.

#### 12-4-1 تنظيم نقل معلومات اليقظة الإستراتيجية.

يتطلب جهاز نقل و إرسال أن يقوم المنتبغ بما يلي:

- تعرف بوضوح لمن ترسل المعلومات، دون تردد ممكن حتى لا تعقد مهمتهم ولا تضيع وقتهم،  
- يمتلك المنتبغ وسائل مادية مناسبة لنقل المعلومات، يسهل الوصول إليها و استخدامها. يجب أن يأخذ اختيار الوسيط في الاعتبار طبيعة المعلومات التي سيتم إرسالها (LESCA, 1998, p. 12).

#### 12-4-2 أدوات وطرق نقل معلومات اليقظة .

تتنوع الوسائل المادية المعتمدة لنقل و إرسال المعلومات من أجهزة التتبع إلى مكان التخزين، ليست جميعها مناسبة تماماً لخصائص شركة معينة وكذلك لليقظة الإستراتيجية. لذا يجب اعتماد معايير الاختيار، و أن يكون هناك اتساق بين الدعم المقدم للمنتبغين لالتقاط لمعلوماتهم ، والوسائل المختارة لإرسال المعلومات مرة أخرى إلى مدير اليقظة الاستراتيجية.

#### 12-5 التخزين الذكي لقاعدة المعلومات والمعرفة.

في مجال اليقظة الإستراتيجية، تعتبر المعلومات بحد ذاتها ذات فائدة منخفضة نسبياً. بينما تفسير هذه المعلومات هو الذي يثمن العملية وبالتالي تتطلب عملية تفعيل قواعد المعرفة وإدارة المعرفة.

#### 12-5-1 تعريف "إدارة المعرفة" (KM) أو تسيير المعارف:

و تعرف على أنها مجموعة من الأساليب والتقنيات التنظيمية التي تهدف إلى إنشاء وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستخدام ونقل المعرفة داخل الشركة. المعرفة تتجسد في الوثائق الداخلية أو الخارجية، ولكن أيضاً في شكل رأس مال فكري وخبرات يحتفظ بها المتعاونون أو الخبراء في مجال ما. "ذاكرة الشركة هي التمثيل المستمر والواضح وغير المجسد للمعرفة والمعلومات في المنظمة، من أجل تسهيل الوصول إليها ومشاركتها وإعادة استخدامها من قبل الأعضاء المناسبين في المنظمة، في إطار مهامهم" (LESCA, 1998, p. 13).

#### 12-5-2 تعريف "تخزين المعلومات"

يُعد تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية شرطاً ضرورياً لتطوير هذه المعلومات واستخدامها. فهو يجسد تجميع المعلومات: لذلك يجب أن يسهل الوصول إليها في جميع الأوقات من قبل الأشخاص المصرح لهم. اعتماداً على طريقة تصميمها وخبرتها، يمكن أن يشكل التخزين رسمة لمعرفة الشركة. من الضروري تحديد ما الذي يتم تخزينه، و يمكن أن تكون:

- إما تخزين وسيط المعلومات الأساسي (مقالة صحفية على سبيل المثال)؛
- إما تخزين المعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية، أو نتيجة مباشرة من التقاط أجهزة التتبع الميدانية؛
- أو تخزين النتائج الأولية لاستخدام المعلومات، وفي هذه الحالة الاحتفاظ بالتجربة، من الوصول لاحقاً إلى تحديد قاعدة المعرفة.

### 3-5-2 نماذج تنظيم التخزين.

دعونا نذكر نموذجين تم تكييفهما بشكل غير متساو مع خصائص شركة معينة:

- المركزية المفردة أي التخزين في مكان واحد،
- المركزية الموزعة (LESCA, 1998, p. 13) أي التخزين الموزع في عدة أماكن وربما ترتبط ببعضها عن طريق الشبكة.

### 4-5-2 خطة تخزين المعلومات.

في جميع الحالات، يتطلب التخزين الإعداد المسبق لخطة تصنيف للمعلومات في قاعدة البيانات. تعتمد خطة التصنيف هذه على الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية. تتناول خطة التخزين تحديد الموضوعات والجهات الفاعلة، و الكلمات الرئيسية التي تنطبق قائمة الكلمات الرئيسية على جميع مستخدمي معلومات اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة. يرتبط تطورها بتطور استهداف في اليقظة الإستراتيجية.

### 5-5-2 معدات تخزين المعلومات:

هناك العديد من الأجهزة والبرامج لتخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية. يتم تكييفها بشكل غير متساوٍ مع الحالة المحددة لشركة معينة.

فيما يتعلق بالبرمجيات، بالإضافة إلى برنامج من نوع "مدير البيانات الإلكتروني" (EDM)، نلاحظ أن العديد من الشركات تبني قواعد بياناتها على ACCESS بينما يفضل البعض الآخر تخزينها على قاعدة بيانات ORACLE، يمكن الوصول إليها أو عن طريق الشبكة (إنترنت على سبيل المثال).

### 6-5-2 تكلفة تخزين المعلومات:

تنقسم تكاليف التخزين على النحو التالي (LESCA, 1998, p. 14):

تكاليف الاستثمار: و تتمثل في:

- وضع خطة تصنيف ،
- تدريب الشخص (أو الأشخاص) المسؤولين عن التخزين ،
- اقتناء معدات التخزين ، إلخ.
- تكاليف التشغيل: و تتشكل من:
- الوقت الذي يقضيه شخص (أو أشخاص) في هذه المهمة ،
- شغل مساحة التخزين ، إلخ.

#### **6-12 نشر المعلومات والمعرفة:** تسهيل الوصول من قبل المستخدمين.

تعريف البث أو النشر: النشر هو العملية التي تسمح بجعل المعلومات والمعرفة متاحة للمستخدمين المحتملين ، الذين غالباً ما يكونون مديرين تشغيليين. مدير مخزون المعلومات والمعرفة الذي لديه مبادرة العملية. يعني النشر بفعالية كما يلي (LESCA, 1998, p. 14):

- أن تصل المعلومات والمعرفة بشكل فعال إلى المستخدمين المحتملين ؛
- أن يفهمها متلقيها بوضوح ؛
- أن يؤخذ في الاعتبار بشكل فعال من قبل المستخدمين المحتملين، أي أنه من الضروري مراعاة سلوكهم في القبول أو الرفض.

#### **1-6-12 الهدف من نشر أو بث معلومات اليقظة الإستراتيجية:**

الغرض من النشر والبث هو ضمان أن المستخدمين المحتملين لمعلومات ومعرفة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الجماعي، أي أولئك الذين يمكنهم تحويل المعلومات والمعرفة إلى قرارات و أفعال ، أن تكون لديهم:

- المعلومات الصحيحة،

- في الوقت المناسب.

ملاحظة: ربما يكون مفهوم الوقت أهم كلمة هنا. في الواقع، هناك عدم التزامن الحتمي بين الوقت التي يتم فيها "تتبع" معلومات اليقظة الإستراتيجية والوقت الذي يشعر فيها المستخدم بالحاجة إلى العمل.

#### **2-6-12 نماذج تنظيم نشر أو بث المعلومات.**

نقطة البداية في عملية النشر هي المكان الذي يتم فيه تخزين المعلومات المطورة بينما نقطة النهاية هي المكان (إلا الأماكن) حيث سيتم استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذي يمكننا تسميتهم "عملاء" اليقظة الإستراتيجية.

هناك نموذجان أساسيان لنشر المعلومات والمعرفة:

- نهج "التخزين" ، حيث يكون مدير التخزين "سلبی" ؛

- منهج "التدفق". حيث يكون مدير التخزين استباقياً<sup>1</sup>.

لهما مزايا وعيوب. لذلك من الضروري اختيار الأنسب للحالة التي تم النظر فيها.

يمكن أن يتطلب تنظيم النشر و البحث، رسم خرائط المستخدمين النهائيين واحتياجاتهم في معلومات المراقبة الإستراتيجية.

إن ميسر اليقظة الإستراتيجية، إذا كان هو نفسه مدير المعلومات والمعرفة المخزنة، يعد دوراً كبيراً في النشر. يمكن أن يكون هذا الدور حاسماً<sup>1</sup> (LESCA, 1998, p. 14) لنجاح أو فشل ، حسب بنية جهاز اليقظة الإستراتيجية.

### 3-6-12 أدوات وأسلوب البحث و النشر:

تعد الأدوات (الأجهزة والبرامج) لدعم النشر أكثر تعددًا باستمرار ووظائفها غنية بشكل متزايد. المتعلقة بتكثيف الوسيط مع خصائص المعلومات والمعرفة التي سيتم نشرها.

تكلفة النشر: تنقسم تكاليف النشر إلى تكاليف الاستثمار وتكاليف التشغيل.

تكاليف الاستثمار هي نفسها حسب منهج التخزين أو عن منهج التدفق. و تكون التكاليف أعلى في منهج التدفق.

### 7-12 تنشيط اليقظة الإستراتيجية:

1-7-12 تعريف التنشيط: التنشيط هي مهمة مسير جهاز اليقظة الإستراتيجية. وتتكون من (LESCA, 1998, p. 15)

- تحفيز عمل أعضاء الجهاز (ولا سيما المتتبعون الميدانيون) و تحفيز الإبداع لديهم ؛

- تنسيق مهام اليقظة الإستراتيجية ؛

- التأكد من أن أجزاء المعلومات ذات الصلة ليست في الخزائن و أذهان الأفراد داخل الشركة؛ و العمل على إخراجها و توظيفها.

- دمج الممارسات الفردية التي ربما ظهرت قبل تنفيذ النظام في مجموعة متماسكة وفعالة ؛



- اقتراح مصادر معلومات جديدة محتملة ؛
  - متابعة طلبات الحصول على معلومات من أعضاء الشركة ؛
  - إضفاء الحيوية على نظام اليقظة الإستراتيجية وتطويره.
- اعتماداً على النموذج الذي تختاره المؤسسة، يمكن إسناد عملية تنشيط اليقظة الإستراتيجية إلى شخص واحد، أو إلى عدة أشخاص. تنشأ الحالة الأخيرة على وجه الخصوص عندما يتم توزيع تخزين المعلومات والمعرفة على خبراء مختلفين.

#### مواصفات مسير و منشط اليقظة الإستراتيجية:

مهمة منشط اليقظة هي قبل كل شيء تواصلية، لذلك تتطلب هذه المهمة شخصاً منفتحاً متحمساً للوصول إلى المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعرفة، و تحفيزهم إذا لزم الأمر. ولكن يجب أن يتمتع هذا الشخص أيضاً بصفات التنظيم و الصرامة. يجب أن يكون للميسر أو مهارة مزدوجة. بالإضافة إلى ذلك، أصبح التحكم في بعض أدوات تكنولوجيا المعلومات ضرورياً.

#### 2-7-2 تدريب منشط اليقظة الإستراتيجية:

لا يوجد تدريب نموذجي لمنشط اليقظة الإستراتيجية، من الضروري أن يكون الشخص قد أجرى دراسات متخصصة في مجال اليقظة الإستراتيجية، في الوقت الذي بدأ فيه مشروع إعداد جهاز هذه اليقظة. يمكنها القيام بالتدريب الآني في نفس وقت العمل على اليقظة، شريطة أن يتم توجيهه بشكل جاد ومنهجي من قبل شخص خبير في هذا المجال.

#### 2-7-3 تكلفة التنشيط.

وتتكون بشكل أساسي من:

- راتب المسير أو منشط جهاز اليقظة. اعتماداً على حجم المهمة، يمكن أن يمثل التنشيط جزءاً من وقت عمل الشخص (على سبيل المثال يومين في الأسبوع في الشركات الصغيرة والمتوسطة) (LESCA, 1998, p. 15). ولكن من الممكن أيضاً أن يكون التنشيط نشاط العديد من الأشخاص بدوام كامل.
- تكلفة المباني والمعدات التي يستخدمها المسير.

- تكاليف الاتصال بين المسير ومختلف أعضاء النظام، ولا سيما المتعقبين الميدانيين.

#### 8-12 مشاكل ممارسة اليقظة الإستراتيجية

على الرغم من أن العمل قد يبدو بسيطاً ومفيداً جداً للوهلة الأولى، يجب على المؤسسة أن تحرص على عدم الوقوع في بعض المشاكل (Manager GO, 2021):

- فائض المعلومات الذي يؤدي إلى نتائج عكسية
  - خطوط البحث غامضة للغاية وبالتالي لا توجد نتائج ملموسة
  - منهجية صارمة للغاية تخاطر بالحد من إمكانات اليقظة الاستراتيجية.
- إذا لم يتم تحديد الخطوط العريضة لليقظة بشكل جيد ، يمكن للحارس و المراقب أن يضيع في متاهة المعلومات. للتأكد من جعل اليقظة فعالة .

### ثانيا : علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي وأسس دعم القرار الذكي:

يختلف مفهوم الذكاء الاقتصادي عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية. ومع ذلك ، هناك ارتباط بين المفهومين. إن مفهوم الذكاء الاقتصادي، هو نتاج عمل مجموعة من هيئة التخطيط العامة. لذلك يأتي المصطلح من مسيري المؤسسات في قطاع التسليح ومن جانب السلطات العامة المعنية بالرؤية العالمية على المستوى الوطني.

تتطوي فكرة الذكاء الاقتصادي على التفاعل بين جميع مستويات النشاط: من القاعدة (الداخلية إلى الشركة) مروراً بالمستويات المتوسطة (المهنية ، المحلية) إلى المستويات الوطنية و المجموعات المتعددة الجنسيات أو الدولية التأثير على استراتيجيات الدول القومية.

### **1- ماهية الذكاء الاقتصادي :**

في الوضع الحالي ، يسلط مقدمو مفهوم "الذكاء الاقتصادي" الضوء على جانبين مهمين للغاية:  
- يبدأ مقدمو هذا المفهوم من حاجة المؤسسة لحماية نفسها بشكل فعال ضد وكلاء خارجيين، وحماية أصول المعلومات الخاصة بهم. و الواقع أنها مهددة أكثر فأكثر من قبل العديد من العوامل الخارجية. إن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة (الإنترنت ، على سبيل المثال) تعزز الحاجة إلى الحماية الذاتية بشكل فعال.

- يصر مقدمو المفهوم على ضرورة تجاوز حدود الشركة لتوسيع جهاز الاستخبارات الاقتصادية إلى مستوى الأمة كلها. وبعبارة أخرى، فإنهم يشددون على ضرورة توحيد المؤسسات والهيئات العامة للدفاع عن أنفسهم بفعالية ضد العملاء الخارجيين على نطاق عالمي. ولذلك يقدمون اقتراحات ينبغي للسلطات العامة تناولها وتنفيذها على وجه الخصوص. و بالتالي، وفقا لهؤلاء المؤلفين، ينبغي أن تشكل شبكة وطنية للاستخبارات الاقتصادية تربط بين الهيئات والشركات. نقطة الدخول للاستخبارات الاقتصادية تكون من جانب الدولة.

### 1-1 التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي :

لقد تطور الذكاء الاقتصادي خلال التسعينيات تحت قيادة السلطات العمومية. فالذكاء يجعل من الممكن تزويد الشركات وعلى نطاق أوسع، تلك التي تشارك في التنمية الاقتصادية، بما في ذلك الجهات الفاعلة المؤسسية، بالأدوات والأساليب لتدعيم قدرتها التنافسية.  
حدة التنافسية الدولية من ناحية، والتطورات الرقمية والتكنولوجية من ناحية أخرى، جعلت الذكاء الاقتصادي لا ينفصل تدريجياً عن تطوير الأعمال.  
و تطور مصطلح الذكاء الاقتصادي من خلال إسهامات مجموعة من المختصين من خلال: (فالتة، 2012-2013، الصفحات 52-54)

- في عام 1958 طور الباحث الألماني Hans piter Luhn تعريف للذكاء الاقتصادي اعتبر أن أي نظام اتصالات في المؤسسة يتكفل بتسيير نشاطاتها و يدير أعمالها في مطلق الأحوال يمكننا اعتباره نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز.
- عرف الذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold Wilensky، من خلال كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle"، فهو يعرف: "الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنطقة ، خزنت و أنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

- في 1980 و مع عولمة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية ، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات و كان لميشال بورتر ، أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.
- في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا.
- في 1992 انشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) و التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية .
- في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: "l'intelligence économique et stratégie des entreprise".
- في 2002 ادمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي .

### 1-2 تعريف الذكاء الاقتصادي:

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم " (Arpagian, 2005, p. 11).

و نظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة لإستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية ، معرفة منافسيه ، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب ...الخ ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع و يتعدد باستمرار. ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.

- كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.

إنَّ الذكاء الاقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يجرى و يفعل في الأسواق .إنه نظام متكامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل و الوقاية ، بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل و المنتج في وقت وجيز (ديلمي، 2008)، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

- وقد عرفه Alain Juillet المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه:

« L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu

industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays » (Arpagian, 2005)

أي أنه "يتمثل الذكاء الاقتصادي في التحكم و الحماية للمعلومة الإستراتيجية بالنسبة لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى، تنافسية النسيج الصناعي ، الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير للبلاد"

إن المعلومة الإستراتيجية هي: " كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة. و تتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة و لا يمكن تجزئتها و الاعتماد عليها بشكل متكامل يسمح للمنظمة بتحديد نشاطها و محاور تطورها".

إن تكيف المفهوم الأنجلو ساكسوني لـ "الذكاء التنافسي"، الذكاء الاقتصادي، النسخة الفرنسية ، يعاني من أصوله الإنجليزية التي تشبهه، للوهلة الأولى، بالتجسس الصناعي أو الاقتصادي. يمكن العثور على أصل سوء الفهم هذا في معنى الكلمة الإنجليزية "الذكاء" والتي تعني: التجسس. بالإضافة إلى هذه الصعوبات ذات الطبيعة الاشتقاقية، هناك صعوبات أخرى مرتبطة بالتعريف ذاته لنشاط للذكاء الاقتصادي وكذلك بموقفه فيما يتعلق باليقظة.

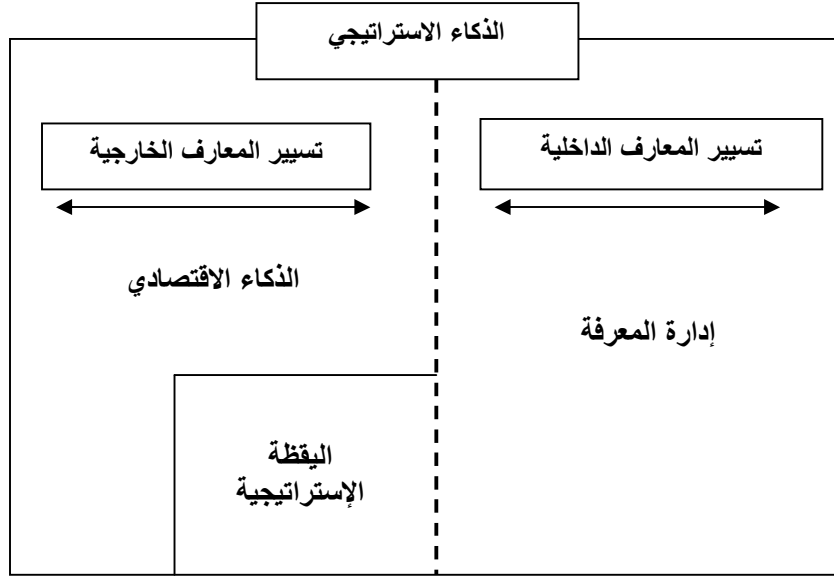
### 3-1 العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و مفاهيم أخرى:

وفقاً لمايكل بورتر ، "يتمثل الذكاء الاقتصادي في توفير المعلومات الصحيحة ، في الوقت المناسب ، للشخص المناسب لتمكينه من اتخاذ القرار الصحيح ، والتصرف بشكل جيد، ومن الناحية المثالية ، تغيير بيئته في اتجاه مناسب له. هذا التعريف، الذي يعتبر الأكثر بساطة ويستند إلى موضوع الذكاء الاقتصادي (المعلومات) وهدفه (القرار الصحيح) ، لا يتفق عليه جميع الممارسين والمنظرين في اليقظة. فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الاستخبار الاقتصادي.

و عند تحليل الفرق بين الذكاء الاقتصادي والذكاء الإستراتيجي إذا كان الذكاء الاقتصادي يرتبط بتسيير المعلومات الخارجية المفيدة في قيادة منظمات الأعمال، ويتضمن جميع مجالات اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التكنولوجية، التجارية و القانونية السياسية، فإنه يتسع في مضمونه ليشمل عمليات: جمع، تخزين ونشر المعلومات والمعارف فيما بين المؤسسات أي بالنسبة للاقتصاد ككل. إلا أنه يختلف في نطاقه وشموليته عن مفهوم الذكاء الإستراتيجي، و يعد هذا الأخير أكثر اتساع إذ يغطي جميع المعلومات والحقول المعرفية، ويشمل مفاهيم أخرى لا تندرج ضمن مجالات الذكاء الاقتصادي، مثل تسيير المعارف الداخلية (اقتصاد و إدارة المعرفة)، حماية المعلومات (فالتة، 2012-2013، صفحة 54)، كما هو موضح في الشكل الموالي. حيث يأخذ الذكاء بعده الإستراتيجي نظراً لأهميته، ولدوره

الأساسي في تحسين القدرات التنافسية، باعتبار نظم معلومات موجهة نحو عمليات التعلم الجماعي في تحويل المعلومات إلى معرفة عملية.

شكل رقم 09: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي.



المصدر: (فالتة، 2012-2013، صفحة 55)

و الذكاء الاقتصادي لا يقتصر على جمع معالجة و بث المعلومات بل يمتد إلى جميع العمليات التي تؤثر على المؤسسة نفسها، و على محيطها القريب أو على المستوى الكلي، أي يهدف لإحداث تغيير لمصلحة الأطراف المعنية. فالذكاء الاقتصادي سلوك يخرج من نطاق المؤسسة، على عكس اليقظة الإستراتيجية، ليمتد للمستوى الوطني فهو يعبر عن ضرورة التهيؤ للهجمات الخارجية على المستوى الوطني.

## 2- عناصر الذكاء الاقتصادي:

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحدها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. تتبنى عملية الذكاء الاقتصادي علي العناصر التالية (عبدالرحمن و ثابت):

**1-2 اليقظة:** وتكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله. و تمثل اليقظة من أدوات تطوير سياسة التنافسية تسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم. وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات و المعلومات العامة والخاصة.

**2-2- سياسة الأمن الاقتصادي:** إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية والصناعية، يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة و الذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات و تطوير التبادل الحر جعل، معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء و المنافسين يأخذون منعرجا يسميه "إدوارد لوتفاك" الجيواقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية و تجارية. عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية و العلمية للوطن .

و بالتالي أصبحت الدولة تعترف و تقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصر أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية و متابعة مصالحها الخاصة المشروعة.

**3-2- سياسة التأثير:** وخاصة على مستوى الهيآت المعروفة بإعدادها للنظم و المعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي " Lobbying " و الذي هو التأثير على القرار السياسي و الاقتصادي بشرح ضرورة و إيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته ، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى و الجامعات ، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية. فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديد الحكم السياسي.

وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل و يتعدى الأمر ذلك لأن تكون مصدرا للتأثير و القوة. ومن أمثلة ذلك : مشاريع الطيران و الفضاء ، التسلح ، الطاقة ، صناعة الأدوية ، الجينات، الشبكات الاتصالية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر و نوعية المنتج و الخدمات التابعة ، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها.

### **3- تحليل ثلاثية الذكاء الاقتصادي من خلال نشاط المؤسسة الاقتصادية:**

الذكاء الاقتصادي هو ثلاثية من الوظائف: اليقظة، حماية المعلومات و التأثير. و كل مصلحة في المؤسسة تستفيد من وظائف الذكاء بطريقة تتحدد حسب احتياجات الأعوان فيها كما يلي (HAMIDOU & GRARI, 2018, pp. 990-993):

### 1-3 الإدارة العليا:

يمكن للإدارة الاستفادة من نظام الذكاء الاقتصادي، من خلال تنفيذ: ذكاء الأعمال: فهم بيئة الأعمال وتطورها؛ تحديد إستراتيجية الشركة، مع التركيز على مراقبة المنافسين والتنبؤ.

الأمن: زيادة وعي الموظفين بشأن حماية المعلومات والاستفادة من المعرفة حتى لا تضيع الخبرة في التكنولوجيا والتراكم المعرفي.

التأثير: العلاقة مع السلطات العامة ، العلاقة مع المساهمين ، العلاقة مع الاتحادات المهنية ...

### 2-3 المصالح المالية:

اليقظة الإستراتيجية: البحث عن حلول تمويل لمشروعهم ؛ دراسة جدوى الاستثمار. الأمن: الحصول على معلومات عن أسعار المواد الخام والتغيرات في أسعار الصرف. دراسة موثوقية الشركاء الجدد ؛ مراقبة السلامة المالية للشركاء الرئيسيين (العملاء والموردين ...). التأثير: التواصل المالي مع الشركاء والمساهمين والموظفين.

### 3-3 مصالـح الموارد البشرية :

اليقظة الإستراتيجية: البحث عن المواصفات الشخصية مناسبة لاحتياجات المؤسسة التي سيتم توظيفها من خلال استشارة مصادر المعلومات: السير الذاتية، الشبكات الاجتماعية ؛ دراسة تنبؤية للاحتياجات من المواصفات .

الأمن: معرفة الحالة الذهنية للعمال، وتوقع العمل النقابي.

التأثير: التواصل بشأن احتياجات التوظيف.

### 4-3 مصالـح التسويق:

اليقظة الإستراتيجية: تعني تفعيل اليقظة التنافسية ، و كل ما يتعلق بأبحاث السوق: تحليل توقعات السوق واحتياجاته ؛ تحليل عرض المنافس ؛ البحث عن فرص للتصدير.

الأمن: مراقبة سمعة المؤسسة مع المستهلكين ووسائل الإعلام، متابعة صورة المنتجات التي تسوقها الشركة.



التأثير: استخدام وسائل الاتصال الصحيحة، الإعلان عبر الإنترنت، التلفزيون ؛ و التواصل من خلال الشبكات الاجتماعية والمدونات وغيرها.

### **5-3 المصالح التقنية و الإنتاجية:**

اليقظة الإستراتيجية: تمكن من القيام باليقظة التكنولوجية، و معرفة ما هي تقنيات الحالية والتقنيات المستقبلية؛ و تشجيع الابتكار وتطويره.

الأمن: إيداع براءة الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية؛ الاستفادة من التراكم المعرفي .

التأثير: تحديد الشركاء الصناعيين المحتملين أو فريق البحث ؛ بناء العلاقات مع اللجان الفنية و منظمات تحديد المعايير الصناعية.

### **6-3 مصالح القضايا القانونية:**

اليقظة الإستراتيجية: تتكون هذه اليقظة من معرفة القوانين الجديدة المتعلقة بالمنتج أو اللوائح الجديدة بشأن التعريفات الجمركية للبلد.

الأمن: إدارة الملكية الصناعية. مراقبة عمليات التقليد غير القانونية.

التأثير: القدرة على التدخل مباشرة مع الأشخاص المؤثرين في الحكومة.

### **7-3 مصالح الشراء و التموين:**

اليقظة الاستراتيجية: الكشف عن مصادر التوريد الجديدة ؛ كما تراقب المؤسسة تطور أسعار المستلزمات والمواد الخام.

الأمن: مراقبة الموردين الاستراتيجيين من أجل توقع صعوبات التوريد المحتملة.

التأثير: العضوية في مجموعات من المشترين للاستفادة من صفقات شراء تشاركية.

بعد الحصول على نظرة عامة على التحديات المختلفة للذكاء الاقتصادية ، يظهر أنه يمكن أن يتعلق بالشركة بأكملها. لأنه مع التعقيد المتزايد للبيئة واضطرابها، فإن عدم كفاية اليقظة تجعل الشركة تدفع ثمناً

باهظاً. أين تجد المؤسسة نفسها في وضعية استعلامية نصف عمياء (قصر النظر) ، وهذا ما يسميه

المؤلف Ph. BAUMARD "فترات عدم المراقبة". إن المراقبة المستمرة للبيئة من خلال "اليقظة

الإستراتيجية"، يعتبر أمر ضروري لجميع المصالح والمهام. فهذا الرصد يمنح ميزة توقع التهديدات والفرص الموجودة حول المؤسسة.

### **4- خصائص الذكاء الاقتصادي :**

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقا بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولا إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة). ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر مايلي (BOUROUBI, 2017) :

- الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير .
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

#### **5-مراحل تطبيق الذكاء الاقتصادي:**

إن أول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة ، حيازة المعلومة ، معالجتها ، بثها ، واستعمالها.

و يمكننا عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي (فلالي، 2014-2013، صفحة 33) :

#### **1-5 تحديد الحاجة للمعلومة :**

و هو أمر ليس صعب في أغلب الحالات ، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة ، و إنما يكفي في أغلب الحالات أن نطلب بمهارة : ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها ؟ و هو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة.

#### **2-5 جمع المعلومة:**

بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة ، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة ، و فيما يلي نذكر

أهم مصادر المعلومة :

- مصادر رسمية : و تحتوي أساسا على :
  - الصحافة ؛
  - الكتب ؛
  - وسائل الإعلام ؛

- بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة (CD ROM) ؛
- مصادر معلومات الرسمية.
- مصادر غير رسمية :

إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ، يجب أن يبقى على اتصال ، أن ينتقل ، يضيع الوقت ،... إلخ حتى يحصل على ذلك ، و تتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي :

-المنافسين في حد ذاتهم ؛

-الموردين ؛

-مهمات وأسفار الدراسة ؛

-المعارض ؛

-الطلبة المتمرنين ؛

-المصادر الداخلية للمنظمة

ويقصد بمصادر المعلومات المفتوحة مجموعة المنشورات الإحصائية الرسمية و الصحف و البرامج الإذاعية و المنشورات التجارية، أما المصادر المغلقة للمعلومات فتمثل التقارير و البرقيات من السفارات و القنصليات...، والمعلومات السوداء (السرية) والتي يتم الحصول عليها من دون موافقة من حكومات أجنبية تأتي من الأقمار الصناعية، من أسرار سرقت من قبل أحد الرعايا الأجانب.

- يقال أنه عادة ما تكون المعلومات المتحصل عليها و التي تتم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الاقتصادي لا تطرح أي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة إلا أن هذه النظرة للموضوع تعد ناقصة لأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار حرية استعمال المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية). لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار حرية استعمال المعلومة ، فمن وجهة النظر هذه توجد معلومات مفتوحة (بمعنى الدخول إليها غير محدودة ) و التي من خلالها يمتلك منتجها و أصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق حقوق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية التعاقدية ببنود السرية) أو التي بعض استعمالاتها يمكن أن تكون محل عقوبات عن طريق تدابير قضائية خاصة ومن ثم فإن المعالجة غير المسموحة لأي معلومة مفتوحة يمكن عدها مساسا بإرث المؤسسة.

- إن تطوير ممارسة الذكاء الاقتصادي يفرض على كل المؤسسات مضاعفة تدابير الحذر فيما يخص حماية إرثها المعلوماتي عن طريق معرفة و استعمال كل المصادر القانونية المتاحة لهذا الغرض و تسخير كل الوسائل البشرية،المعلوماتية و التنظيمية.

### **3-5 معالجة المعلومة :**

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل .و تعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة . فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق .

و نعلم أن ما يواجه أفراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة و إنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، و هو ما يتطلب العمليات التالية:

- التقييم؛
- فرز المفيد منها من غير المفيد؛
- تحليل؛
- تحويلها إلى شكل مناسب.

### **4-5 بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:**

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

إن كل العمليات السابقة ، تحديد ، جميع ، و معالجة المعلومة ، يكون بدون فائدة ، إذ لم يتم بث هذه المعلومة و إيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة . فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد ، للشخص الذي يستخدمها

تكلف المعلومة كثيرا ، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها .

إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي ، بشرط أن تستخدم بذكاء و حذر . و يعتبر بث المعلومة غير كافي ، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية ، و على تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

-فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة ، فإننا نكون قد أضعنا أهم عنصر في الذكاء الاقتصادي.

-إن لم يكن لدينا مصدر موثوق ، فلا داعي للمواصلة ، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشوش في المعلومات ، وهو ما يعقد عمل التحليل ، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل .  
-التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال .

-المعلومة التي لا يتم بثها و إعلانها لا تفيد في شيء ، و التغذية الراجعة تبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت إلى تلبية رغبة المستعمل أم لا .

-يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الإستراتيجية و حمايتها .

## 6- مستويات الذكاء الاقتصادي :

يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوم جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف، أيا كان مجالها، والاستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية. فهو يطبق على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين: (بوريش، 2018-2019، الصفحات 133-134)

### 1-6 المستوى الكلي (الدولة) :

يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير الحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة وحراسة المنافس بتحسيس إطارات المؤسسات بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن العولمة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم فيها كمصادر الطاقة للوصول إلى الأسواق الإستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات .

كما يسمح تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي إلى تحقيق ما يلي :

- معرفة وفهم الإشكاليات المتعلقة بالعولمة ومجتمع المعلومات، والتحكم في طرق التحليل الجيوسياسي والجيواقتصادي المساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسات العمومية والخاصة؛
- التحكم في حلقة الاستعلام؛

- التعرف والتعبير على احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات؛
- إقامة وتنشيط وقيادة نظام جمع و استغلال ونشر المعلومات وفق سلم اتخاذ القرارات؛
- إقامة نظام تخزين و استثمار المعارف المتوصل إليها؛
- التعرف والتحكم في الرهانات والمخاطر المتعلقة بالمعلومات؛
- تجديد وتنفيذ السياسة الأمنية داخل المؤسسات العامة والخاصة؛
- إقامة وتنفيذ خلية لإدارة الأزمات؛

## 2-6 على المستوى الجزئي (المؤسسة):

الذكاء الاقتصادي عملية تتجاوز إطار المؤسسة فهو قادر على أن يغطي البعد المحلي، الوطني أو الدولي، إذ أن المؤسسة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي ، لأنه قبل كل شيء يعد منهاجاً يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها ، عبر توريد المعلومة الإستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقاً لمقاربتين لتسيير المعلومة، إحداهما دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي والثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي . وبالتالي يسمح تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي إلى تحقيق ما يلي :

- تفعيل نظام المعلومات؛
- إلغاء حواجز مرور المعلومة؛
- بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؛
- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الاتصال؛
- تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير؛

## 7- نماذج الذكاء الاقتصادي:

تعتبر هذه النماذج نظام لجمع المعلومات الاقتصادية، الصناعية و التكنولوجية ومن بين النماذج المعروفة الرائدة في هذا المجال نذكر أهمها (تير، 2006):

### **1-7 وسائل الذكاء الاقتصادي “نموذج فولد :“ Fuld**

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيآت عامة أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على

إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد (Fuld 1995) ، يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

**1-1-7 ملصح نوايا و قدرات المسيرين** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم. ولإعداد الملصح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

**2-1-7 البانشماركينغ (Benchmarking)** يقصد بها عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الانجاز و الأداء في الشركة نفسها. و هذا أقل تكلفة و أوفر في الوقت و يجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، و بالتالي عدم اختراع طريقة اخترعها الآخرون و جربوها.

**3-1-7 تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي و محاور أولية للتدخل.

**4-1-7 توقع الاستراتيجيات التنافسية:** يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط (عمليات الضم و الدعم) و أخيرا الزبائن (نمو عائدات الاستهلاك). وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

**5-1-7 توقع إدخال منتج جديد:** يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining ، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

**6-1-7 تحليل التكاليف:** ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كسواء المعدات، البنايات والتجهيزات و التكاليف الإدارية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات و الهيآت تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.

**2-7 النظام الياباني:**

انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي. إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، حيث حوالي 1,5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق 3% إلى 4% من وقتها في هذا المجال. وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية لإمدادها بالمعلومات، وهذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، والتزام اليابان بالمعارض التجارية والاجتماعات والبعثات. يتمركز في النموذج الياباني وزارة التجارة الدولية والصناعة والتي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي. وقد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتربصين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم. ويحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية.

إن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي:

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع.
- البحث عن الزيادة (redondance) في جمع المعلومة.
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية.

**3-7 النظام الأمريكي:**

لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينيات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوروبا



باعتبارها منافسين رئيسيين للولايات المتحدة . و على سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "أيرباص"، و الإدارة الأمريكية للطيران و الفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء.

و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد. إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير ، المكتبات ، هيئات الأمن الخاصة . أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج.

بالإضافة إلى ذلك ، تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد ، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة. و ضمن هذا الإطار تتدرج أهداف فرعية منها:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع.
- دعم و تحسين التلاحم الوطني.
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات

و لتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و المجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية و ذلك لجمع و تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص.

و ما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Pinkerton و Kroll كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الاستشارة لمختلف الهيئات.

و تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات و بشرية هائلة. و مثال ذلك مؤسسة Kroll International ، تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناءً على العوامل الستة التالية: الاستعلامات، الأعمال و التحقيقات

،التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ،امن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي.

#### 4-7 النظام الفرنسي:

على عكس النظامين السابقين ، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص ، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:

- **العائق الدستوري** :بحكم و جود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية - وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي . كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة و الذكاء الاقتصادي و حتى في إبراز الإرادة في التغيير
- **العائق الثقافي** :و قد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلومات الممنوحة في مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تركز نوع من عدم التجانس في الثقافات الإدارية ، و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير، أضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي و استخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي و الاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان.

على سبيل المثال ، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09 % من الناتج الداخلي الخام ، يتضح أن المؤسستين الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات و الأمانة العامة للدفاع القومي و كلامهما تحت سلطة الوزير الأول.

كما اقترح تطوير الذكاء الاقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية ) و القطاع الخاص. تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية و هي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي و التي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية و أوروبية.

كما ألح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC) .

و مما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليمياً بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية و البلديات) و ذلك لصالح المؤسسات الكبيرة و الصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم. و الهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات و مساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج و دعم التنافسية و التصدير.

### 8- تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي :

تعتبر المقارنة بين الذكاء و اليقظة دراسة لحدود صغيرة جداً :

حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة.

**الاتجاه أو المدخل الأول :** و هو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... إلخ) وهي عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**الاتجاه أو المدخل الثاني :** و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الاقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

يبقى من الصعب للغاية إظهار خط فاصل بين اليقظة و ذكاء الأعمال. تفسر هذه الصعوبة اختلاف المؤلفين و الممارسين في استخدام المفاهيم. على الرغم من أنه جميعاً أساليب إدارة معلومات استراتيجية للقدرة التنافسية للشركة، إلا أن هذين النشاطين يعانيان من اسمهما. تم رفض مفهوم "اليقظة" في الشركات بسبب دلالاته السلبية. من ناحية أخرى، يكافح الذكاء الاقتصادي لجذب رواد الأعمال لأنه يتم ربطه بشكل خاطئ بالتجسس الصناعي.

اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نشاط بحث شامل عن المعلومات قد يكون ذا فائدة للشركة من أجل تحديد إجراءات التطوير التي يتعين اتخاذها. بالطبع، هذا نهج شامل يتضمن أنواعاً أخرى من مراقبة القطاع المختارة وفقاً لاهتمامات الشركة. يحشد هذا النشاط البحثي المعلوماتي الهائل موارد بشرية و مادية و مالية و تكنولوجية كبيرة للغاية. و نتيجة لذلك، فهي، بشكل عام، من اختصاص مجموعات دولية كبيرة. ومع ذلك، فإن المراقبة المتزايدة للمعلومات تجعل الشركة متقبلة و تعتمد بشكل كبير على بيئتها (Monino, 2013, p. 37).

أيضاً مع أهمية كتلة المعلومات التي سيتم جمعها، سيتم تخصيص معظم وقت العمل لمعالجة المعلومات؛ مما يجعل عملية صنع القرار معطلة وفي نفس الوقت يظهر اليقظة القطاعية أو المتخصصة. وفقاً للعديد من المنظرين، فإن الذكاء الاقتصادي هو أحد هذه الأخيرة. إنه عنصر من عناصر مراقبة المعلومات الموجهة نحو التنمية الاقتصادية للشركة. يوضح كارلو ريفيللي في هذا النقاش ، من تعريف لجنة التخطيط ، أن الذكاء الاقتصادي لا يقتصر فقط على البحث وجمع ومعالجة ونشر المعلومات، يفترض مسبقاً مجموعة من الإجراءات المؤثرة إما على مستوى الشركة أو بينتها المباشرة أو حتى داخل جهاز الدولة ، ومديري المجتمعات المحلية ، والجهات الفاعلة العامة والخاصة. وفقاً لريفيللي ، يشرح هذا النهج عملية التركيز على مفهوم "استغلال المعلومات" في تعريف لجنة التخطيط. دعماً لنفس الفكرة ، سيقول فرانسوا جاكوبيك أن الذكاء الاقتصادي ، على عكس الأنواع الأخرى من اليقظة ، هو "منظمة على المستوى الوطني ولم تعد على مستوى الشركة فقط". يبدو أن الدولة الفرنسية قد فهمت هذا المفهوم من خلال التكاليف في عام 1994 بإعداد تقرير عن الذكاء الاقتصادي كان له ميزة توعية رواد الأعمال الفرنسيين بقيمة وجود سياسة للتحكم في المعلومات الاقتصادية ؛ وتقرير ثان في عام 2003 عن "الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية والتماسك الاجتماعي".

**ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة :**

بلغ الاهتمام بالمزايا التنافسية ذروته عقب نشر أعمال بورتر في الثمانينيات، واستراتيجياته العامة التي تمكّن من اكتساب ميزة تنافسية في سوق معين؛

**1- تعريف الميزة التنافسية**

الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ساد مفهوم "الميزة النسبية في الاقتصاد والأعمال منذ ظهور أعمال "ديفيد ريكاردو" خلال ثلاثينيات القرن الماضي حتى ظهور مصطلح الميزة التنافسية عام 1939 على يد الاقتصادي "شامبرلين (Chamberlin)"، وحسب مايكل بورتر فإنّ الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف الشركة لطرق جديدة لإشباع حاجات العملاء يمكن تجسيدها ميدانياً، وتكون أكثر فعالية من طرق المنافسين، أي بمجرد إحداث ابتكار بمفهومه الواسع؛ أما فيليب كوتلر، فيؤكد أنّها ميزة على المنافسين تكسبها الشركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو تقديم منافع أكبر تبرر الأسعار الأعلى (هارفارد بزنس ريفيو، 2021). إذن بصفة عامة، هي قدرة الفرد أو الشركة أو البلد على إنتاج سلع وخدمات تلبي الحاجات ذاتها لكن بسعر أقل من المنافسين أو بجودة ومزايا أفضل.

حيث يعرف بورتر (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

و قد تعددت إسهامات الباحثين في تعريف الميزة التنافسية (بلالي، 2007، صفحة 247) :

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي تقدم في السوق

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. إن التعريف الأول يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بثلاث خصائص: يجب أن تكون مستدامة بمرور الوقت ، ويمكن تحديدها تماما ، ويجب أن تكون قابلة للدفاع عنها في مواجهة المنافسة- (Ben Temellist, 2013, pp. 67-70).

### 1-2 قابلية الاستدامة :

يجب أن تكون الميزة التنافسية:

- قبول الهوامش المخفضة أو تقليل التكاليف المتعلقة بالمنافسة أو التركيز على قطاعات معينة ؛
- صعوبة التقليد (من خلال التعقيد أو الغموض أو الاندماج في الثقافة) أو الموارد غير القابلة للتحويل ؛

- إعادة استثمار الهوامش لضمان التمايز.

- فرض معيار احتكاري .

### 2-2 قابلة للتحديد:

يجب أن تكون الميزة التنافسية مهمة بما يكفي ونادرة لتمييز الشركة عن منافسيها ، يجب على كل شركة اختيار نوع وخصائص الميزة التي تسعى إلى الحصول عليها على المنافسين الآخرين

في قطاع النشاط، بحيث يمكن العملاء تحديد هذه الميزة بشكل لا لبس فيه. من حيث هيمنة التكلفة أو من حيث التمايز.

### 3-2 قابلية المحافظة عليها:

يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للدفاع عنها في مواجهة التغييرات قصيرة المدى في البيئة وقبل كل شيء غامضة بدرجة كافية وغير قابلة للاستبدال في مواجهة محاولات التقليد أو التحايل و ممارسات المعايير تشجع على التقليد ، و اليقظة الاستراتيجية يجعل من الممكن توقع الابتكارات التي قد يقدمها المنافسين.

### 3-أنواع الميزات التنافسية المختلفة

تصنف المزايا التنافسية حسب صيغة بروزها في مختلف العناصر (Porter, 2011, pp. 6-7) :

#### 3-1 المزايا المرتبطة بالمنتج:

يمكن للمنتج أن يمنح الشركة ميزة تنافسية على الشركات الأخرى لعدة أسباب نذكر منها، يمكن أن يكون حاملاً لمفهوم مبتكر جذري (على سبيل المثال: iPhone) ، ويمكن أن يتمتع بسمعة استثنائية (على سبيل المثال: عطر Chanel n ° 5) ، أو هو يطابق تماماً توقعات المستهلكين (مثل بيضة Kinder).

#### 3-2 مزايا السوق:

يمكن للسوق الذي تعمل فيه الشركة أن يمنحها ميزة تنافسية إذا كانت واحدة بشكل خاص.

#### 3-3 مزايا التكنولوجيا:

تستمد بعض الشركات المركز المهيمن المرتبط بميزتها التنافسية من التقدم التكنولوجي الذي تمكنت من الحصول عليه. هذا هو حال بالنسبة لمرکز دراسات الفضاء ، أو مختبرات صيدلانية معينة ، أو حتى الشركات التي تطبق تقنية حاسمة في نشاطها.

### 4-مصادر الميزة التنافسية

من الضروري أن تحدد الشركة مصادر ميزتها التنافسية قبل استغلالها بالطبع (Porter, 2011,

pp. 4-6).

#### 4-1 أداة تحليلية: سلسلة القيمة:

يعتمد عمل التتقيب بشكل شبه كامل على استخدام سلسلة القيمة كأداة تحليلية. يرسم مخططاً لتشابك الأنشطة التي تخلق القيمة من خلال التمييز بين الأنشطة الرئيسية (اللوجستيات الداخلية ، والإنتاج ، واللوجستيات الخارجية ، والتسويق والمبيعات ، والخدمات) والدعم (الإمدادات ، والتطوير التكنولوجي ، وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية للشركة).

يوضح هذا التفصيل تأثير كل نشاط من حيث التكاليف أو إمكانية التمايز.

من ناحية أخرى ، ترتبط هذه الأنشطة ببعضها البعض من خلال آليات التحسين (قد يكون من الضروري التحكيم بين نشاطين) أو التنسيق ، الذي يكون تأثيره أكبر على تكاليف وأداء الشركة. هناك أيضاً روابط خارجية (أو "رأسية") ، عندما تكون سلسلة قيمة الشركة على اتصال مع عملاء ، مورديها وموزعيها. ومن ثم يتم دمجها في نظام القيم .

ثم تصبح المصادر المختلفة للميزة التنافسية واضحة. بطريقة أو بأخرى ، ينتج عن ذلك إما انعكاس للتكاليف التي تتحملها الشركة ، أو في تأثير على تمايزها. هذان النوعان من الميزة التنافسية عجنباً إلى جنب مع مجال الأنشطة التي تقوم بها الشركة يبني عليها ، ويحدد ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق نتائج فوق المتوسط للصناعة. يتعلق بهيمنة التكلفة والتمايز وتركيز النشاط. ومع ذلك ، فإن هذا الأخير خاص لأنه يعتمد على استغلال ميزة تنافسية (سواء من خلال التكلفة أو التفاضل) ضمن هدف ضيق. هناك خطر رفض الاختيار بين هذه الاستراتيجيات الأساسية الثلاثة. حيث لا ينبغي أن يمنع هذا الشركة من خفض التكاليف دون التضحية بالتمايز أو اغتنام فرص التمايز غير المكلفة. ببساطة، بعد هذه التعديلات ، عليها أن تختار الميزة التي ستكون لها في النهاية.

## 2-4 الميزة بالتكلفة:

لا يمكن الحصول على مثل هذه الميزة إلا من خلال القيام بأنشطة خلق القيمة بتكلفة تراكمية أقل من تلك الخاصة بالمنافسين. وبالتالي، فإن سلسلة القيمة هي مرة أخرى الأداة المفضلة لإجراء تحليله. يجعل من الممكن دراسة التكاليف المرتبطة بأنشطة خلق القيمة وليس الشركة ككل. يصبح من الممكن بعد ذلك ربط التكاليف والأصول بهذه الأنشطة. يمكن للمقارنة الناتجة تكشف عن إمكانية تحسين التكلفة.

ومع ذلك ، فإن تحليل سلوك تكاليف الأنشطة ، وبالتالي عوامل تطورها ، هو الذي يجب أن يحظى بالاهتمام. هذه العوامل عشرة في العدد: اقتصاديات الحجم ، وتأثير التعلم ، و أسلوب استخدام الامكانيات ، والروابط ، والترابط ، والتكامل ، والتوقيت ، والتدابير التقديرية ، والتوقع ، والعوامل المؤسسية. تتحد هذه العوامل لتحديد تكلفة كل نشاط وبالتالي وضع الشركة في مواجهة المنافسة.



هذا العمل ، الذي يتم تنفيذه على أساس بيانات ثابتة ، يكمل بالضرورة دراسة ديناميكيات التكاليف. يتعلق الأمر بالتنبؤ باتجاه تباين عوامل التطور وبالتالي تحديد الأنشطة التي ستزداد تكاليفها أو تتخفض. من خلال القيام بذلك ، تمنح الشركة نفسها الوسائل لتحديد موقعها النسبي فيما يتعلق بالتكاليف. تسمح المقارنة ، حتى التقريبية ، مع حالة منافسيها بالاختيار بين الحصول على ميزة من خلال التحكم في عوامل تطور التكاليف عادة تشكيل سلسلة القيمة (عن طريق تحسين التصميم والتصنيع والتوزيع، إلخ). من الممكن أيضاً تنفيذ هذين الإجراءين في وقت واحد. لا يمكن أن تأتي فائدة التكلفة الدائمة إلا من مزيج من هذه التدابير. ميزة التكلفة تؤدي فقط إلى نتائج أعلى من المتوسط إذا كانت الشركة تقدم قيمة مقبولة للعميل.

### 3-4 التمايز:

التمايز الذي تحققه الشركة هو القيمة التي تخلقها لعملائها من خلال تلبية جميع معايير الشراء. هناك العديد من مصادر التمايز. فهي ليست فقط نتيجة لخصائص المنتج أو السياسة التجارية ، بل هي نتيجة لجميع الأنشطة في سلسلة القيمة ، وحتى الأنشطة النهائية. لذلك لا ينبغي الخلط بينها وبين مفهوم الجودة، الذي هو مجرد عنصر واحد من التمايز. ينتج تعزيز التمايز عن تعدد عناصر التفرد التي تستفيد منها الشركة. في الواقع، تعتبر الروابط بين سلسلة القيمة للشركة والعميل جميعها احتمالات التمايز. ومع ذلك، يبقى أن نشير إلى القيمة التي تم إنشاؤها على هذا النحو. العميل يدفع فقط مقابل القيمة المتصورة. قد يدفع علاوة أعلى مقابل قيمة أقل، إذا تم الإبلاغ عن ذلك بشكل أفضل. وبالتالي، فإن نجاح مثل هذه الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على معايير الترويج (الإعلان، الشهرة) كما يعتمد على معايير الاستخدام (القيمة التي تم إنشاؤها بالفعل: جودة المنتج، ووقت التسليم، وما إلى ذلك). يقدم التمايز نتائج أعلى من المتوسط عندما تتجاوز القيمة المتصورة للعميل تكلفته. هذا الأخير مرتبط بعوامل تطور التكلفة في الأنشطة التي تخلق تفرد الشركة. سيكون الأداء أكثر استدامة حيث يدرك العملاء القيمة المضافة باستمرار ولا يمكن للمنافسين محاكاتها. ومع ذلك، يجب أن التصرف باعتدال وتجنب التمايز المفرط، و التحكم التفرد والقيمة التي تم إنشاؤها.

### 5- العناصر المؤثرة في كل من الميزة التنافسية وهيكل القطاع:

و هي العناصر التي تمثل مجال لتطوير أو لتثبيط الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و تتمثل في (Lachaal, 2001, pp. 31-32):

1-5 التكنولوجيا: هي أول العناصر. لا يشمل هذا المصطلح أنشطة البحث والتطوير فحسب ، بل يشمل جميع التقنيات التي تستخدمها الشركة، مهما كانت طبيعتها (قد تكون على سبيل المثال مجموعة من الإجراءات). وبالتالي ، ستعمل سلسلة القيمة مرة أخرى كأداة تحليلية. وتزداد أهميتها لوجود ارتباطات كبيرة مع تقنيات العملاء والموردين. و بالتالي فإن التمييز بين التقنيات "العالية" و "المنخفضة" يعتبر غير مفيد، العنصر المهم هو الارتباط بين التكنولوجيا و المنافسة.

إذا كان للتكنولوجيا تأثير مباشر على التكاليف أو التمايز، فهي تساهم في الميزة التنافسية من خلال تغيير الدوافع الأخرى للتكلفة أو التفرد. هي تؤثر أيضاً على كل من القوى التنافسية الخمس، لا سيما من حيث العوائق الدخول. لذلك ، يجب إعطاء الأفضلية للتقنيات التي لها تأثيرات دائمة على التكاليف أو التمايز.

بسبب هذا الدور الرئيسي في اكتساب ميزة تنافسية ، من الضروري أيضاً مراعاة تطور التكنولوجيا. من خلال إتباع إجراءات استباقية ، للشركة أن تتخذ المبادرات المناسبة من أجل دعم ميزة تنافسية. غالباً ما يعتمد عمل التنبؤ على نموذج دورة الحياة. في مرحلة النمو ، تتعلق الابتكارات بشكل أساسي بالمنتج. بمجرد الوصول إلى النضج ، يكون الهدف هو ترشيد الإنتاج بكميات كبيرة ، وبالتالي تركز الجهود على تحسين عمليات التصنيع. مع اقتراب التراجع، أصبحت الابتكارات نادرة، مع وصول الاستثمارات التكنولوجية إلى عتبة تناقص العوائد.

يجب أن التذكير أنه ينبغي النظر إلى التنبؤات التكنولوجية بحذر، حيث يوجد قدر كبير من عدم اليقين في هذا المجال. فهذا يتعلق باختيار التقنيات التي سيتم تطويرها وكذلك يتعلق بقرار الريادة في السوق أو قرار منح تراخيص التشغيل.

2-5 اختيار المنافسين: هو العنصر الثاني الذي يؤثر على كل من الميزة التنافسية وهيكل الصناعة. يتمثل المنطق في القول إن المنافسين يمكنهم تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحسين هيكل القطاع. لذلك قد يكون من الأفضل التخلي عمداً عن زيادة حصة السوق. ومع ذلك، فإن الأمور ليست بهذه البساطة ، لأن هذه طريقة التصرف تجاه المنافسين "الجيدين"، بينما يجب أن تركز الهجمات على المنافسين "السيئين".

يوضح مايكل بورتر مزايا اختيار المنافسين على النحو التالي. يمكن لمثل هذا المنافس أن يعمل أولاً كدرع للشركة بعدة طرق. من خلال امتصاص التقلبات في الطلب، سيساعد ذلك في الحفاظ على مستوى عالٍ من النشاط على الرغم من التدهور في الاقتصاد. من خلال

خدمة القطاعات غير المهمة، و غير المربحة حيث يتمتع العملاء بقدرة تفاوضية كبيرة. من خلال وجود تكاليف أعلى، مما يسمح للشركة بتوليد هامش أكبر. من خلال تحفيز القدرات الإبداعية من خلال ظاهرة المنافسة الأساسية ...

على المستوى العالمي ، فإن وجود المنافسين يجعل من الممكن تجنب الدعاوى القضائية لمركز مهيمن ، أو حتى احتكار (مثل Microsoft على الفور). قبل كل شيء، له تأثير رادع على دخول شركة جديدة. فهو يزيد من احتمالية شن عمليات انتقامية عنيفة ضد الوافد الجديد. قد يكون هذا الأخير قد تم تثبيطه بالفعل بسبب الوضع المتواضع للمنافسين "الجديدين"، وهو مثال على الصعوبات التي تواجهها الشركات من الدرجة الثانية.

لتحقيق هذه التأثيرات ، يجب على أولاً تحديد خصائص المنافس الجيد.

بشكل أساسي، يجب أن يكون ذا مصداقية وثابت في اتخاذ القرار، ولكن بينما يعاني من نقاط ضعف يدركها. هذا يحد من طموحاتها، وبالتالي خطر أن تتعارض أفعالها مع استراتيجية الشركة ، لكنه يقودها إلى تبني استراتيجية تعزز العناصر الإيجابية لهيكل القطاع.

يجب تنفيذ نفس المنطق من قبل شركة ليست في وضع يمكنها من أن تصبح رائدة. سيكون عليها بالفعل اختيار قطاع يسيطر عليه قائد "جيد"، أي شركة تسمح استراتيجيتها من الاستفادة من "الحماية التي يمكن للشركة أن تعمل من خلالها وتحقق أرباحاً".

يمكن للشركة التي ترغب في الاقتراب من مثل هذا التكوين للمنافسة أن تنفذ أولاً سياسة الردع الجماعي والانتقام، وتستهدف المنافسين "السيئين" المحتملين. و على العكس من ذلك، سيتم تسهيل دخول المنافسين "الجديدين" من خلال إبرام اتفاقيات التوريد أو التوزيع، أو حتى إصدار تراخيص لتشغيل التكنولوجيا.

مهما كانت الوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك، فإن الهدف النهائي في هذا المجال هو تحقيق حصة سوقية كافية لردع أي هجوم و التي ، إلى جانب المزايا التنافسية الأخرى ، تحافظ على توازن السوق.

### 3-5 التفاعلات مع قطاع النشاط:

التفاعل بين المجال التنافسي والميزة التي تمتلكها الشركة في الصناعة بما يتضمنه من وسائل تقسيم الصناعة وعوامل الاستبدال للمنتج.

يهدف تقسيم القطاع إلى تحديد المجال التنافسي للشركة وبالتالي القطاعات التي يجب أن تخدمها.

تولد الاختلافات بين المنتجات تغيير شدة إحدى القوى التنافسية الخمس أو تؤثر على ظروف الميزة التنافسية. متغيرات التجزئة هي: تنوع المنتج ونوع العميل وقناة التوزيع والموقع الجغرافي. إن الجمع بين هذه المتغيرات يجعل من الممكن إنشاء تقسيم شامل للقطاع. إذا تم أخذها اثنين في اثنين ، فإنها تؤدي إلى إنشاء مصفوفات التجزئة.

تتعلق الخطوة التالية بالإستراتيجية التنافسية، لأنها تتضمن تحديد جاذبية كل قطاع من القطاعات التي تم تحديدها. وأيضاً حجمها ونموها وموقع الشركة والترابط (أي الموجودة بين عدة قطاعات والتي من أجلها يمكن تجميع أنشطة سلسلة القيمة).

الترابط: يشجع الترابط القوي على تطوير استراتيجية تتوافق مع هدف واسع. لكن تجميع الأنشطة يستلزم تكاليف التنسيق والمفاضلات (عندما لا تكون سلسلة القيمة مثالية لخدمة جميع القطاعات). لذلك ليس من الجاذبات أ خدمة جميع شرائح القطاع. في هذه الحالة ، سوف يعتمد القرار على استراتيجية التركيز من خلال تحسين سلسلة القيمة لخدمة قطاع واحد أو عدة شرائح.

ستكون هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في مواجهة المنافسين المستهدفين على نطاق واسع إذا كانت سلسلة القيمة المثلى (التي تتبناها الشركة) تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك المطلوبة لخدمة القطاعات الأخرى.

من ناحية أخرى ، في مواجهة المقلدين، لن تتجح إلا إذا استفادت الشركة من ميزة تنافسية مستدامة ناتجة عن وفورات الحجم ؛ حتى وإن كانت متواضعة وتم تحقيقها في قطاع صغير، فإنها تجعل من الممكن الحفاظ على الميزة ، خاصة إذا فعلوا ذلك لا. يمكن تعويضه عن طريق الترابط.

الاستبدال: يتمثل في استبدال منتج أو طريقة إنتاج من خلال أداء وظيفة محددة أو أكثر مكانها. هذا التعريف مهم لأنه يتجنب ارتكاب خطأ منهجي في تحديد المنتجات البديلة. لأنه من خلال البحث عن منتجات لها نفس الوظائف العامة (أي دور مماثل في سلسلة القيمة الخاصة بالعمل)، وليس نفس الشكل الذي يجب أن نتبعه.

أيضاً، المنتجات البديلة ليست دائماً منتجات مختلفة. يمكن للعميل على سبيل المثال عدم شراء أي شيء، من خلال اتخاذ قرار بالتنازل عن الوظائف المقابلة. من ناحية أخرى، غالباً ما يجعل التقدم التقني من الممكن تقليل معدل استخدام المنتج. لا ينبغي إهمال استخدام المنتجات المستعملة أو المعاد تدويرها أو المجددة. يعد التكامل الأولي غالباً من خلال الشراء المباشر من الشركة المصنعة) هو آخر بديل محتمل. ومع ذلك ، لا تأتي تهديدات الاستبدال من المنتجات البديلة فحسب ، بل تأتي أيضاً من البدائل

النهائية التي تؤثر بشكل مباشر على العميل. يمكن أن يتأثر المنتج باختفاء منتج تكميلي عندما لا يكون هو نفسه تحت تهديد مباشر.

تنتج آلية الاستبدال من مزيج من ثلاثة عوامل. الأول هو المقارنة بين قيمة وسعر المنتج البديل مع منتج القطاع. أي العلاقة النسبية بين القيمة والسعر. يتمثل العامل الثاني في تكاليف التحويل اللازمة لاعتماد المنتج البديل (اعتماد مصادر جديدة للإمداد، وإعادة التعلّم، والمخاطر بالفشل...). والثالث هو ميل العميل إلى تبديل المنتجات (اعتماداً إلى حد كبير على ملف تعريف المخاطر أو البدائل السابقة). وبالتالي فإن تطور التهديد هو دالة للتغيرات في الأسعار النسبية والقيمة النسبية والقيمة المتصورة من قبل العملاء وتكاليف التحويل والميل إلى تبديل المنتجات.

تحدد هذه التغيرات مسار الاستبدال. هذا الأخير يبدأ بوتيرة متواضعة، هذه هي مرحلة "المعلومات والاختبار". ثم تأتي مرحلة "الإقلاع" نحو الحد الأعلى الذي يتكون من عدد العملاء المهتمين المحتملين، وهو رقم قد يختلف بالطبع بمرور الوقت اعتماداً على التطورات التكنولوجية.

يمكن للشركة التي ترغب في إطلاق منتج بديل و تركز جهودها على العملاء الأكثر استعداداً لتبديل المنتجات، وتحسين عروضها في المناطق التي يكون فيها أعلى، وتقليل تكاليف التحويل. على العكس، الدفاع عن المنتج الحالي قد يتضمن اكتشاف استخدامات جديدة ليس للمنتج البديل أي تأثير عليها، أو إعادة توجيه المنافسة بعيداً عن نقاط القوة في المنتج البديل، أو حتى حث الموزعين على المساهمة في الدفاع.

يمكن ارتكاب العديد من الأخطاء في الكفاح ضد المنتجات البديلة، ولكن أخطرها بلا شك هو الخطأ الذي يتمثل في اعتبار نضج المنتج لمفروغاً منه وبالتالي استحالة استبداله.

## 6- الإستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

تحقق الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافسها في مجال أعمال أو صناعة معينة، و تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين. تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل، تمكن المؤسسات

من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.

الإستراتيجيات التنافسية ليورتر : و تتمثل في: (BENBEKHTI, 2013, pp. 17-20)

إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

إستراتيجية التمييز :وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

إستراتيجية التركيز :تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.

#### 7- دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية

اليقظة هي عملية تحديث للمعلومات بشكل دوري. أكثر من مجرد بحث بسيط ، تتألف اليقظة من جمع المعلومات وتولييفها واستخلاص النتائج التي يمكن أن تعيد توجيه الشركة. من خلال معالجة هذه

المعلومات ، تعتبر عملية البحث المحترف عنصرًا أساسيًا في مراقبة إستراتيجية وتكنولوجيا فعالة. تتعقب هذه العملية المعلومات التي يرسلها المنافسون على مواقعهم الإلكترونية، ومن خلال قواعد البيانات، ومن خلال المحللين و المستهلكين؛ بالإضافة إلى المعلومات التجارية والعلمية والتقنية والمعايير وبراءات الاختراع ، يتم فحص كل شيء لبناء المعلومات الأساسية التي ستعطي ميزة تنافسية كبيرة. فاليقظة الاستراتيجية التي تطورت إلى فكرة الذكاء الاقتصادي تتمثل في ديناميكية البناء الجماعي على أساس قناعة ومسؤولية الجميع ، والتي تتمثل في الاستيلاء على المعلومات بهدف اتخاذ إجراءات اقتصادية فورية أو لاحقة بناءً على مبدأ التنسيق ، يصاحب ذلك تغيير عميق في ثقافة الشركة والقدرة على بناء المستقبل في مواجهة الأحداث غير المؤكدة خيراً ، يجعل من الممكن الاستفادة من المزايا الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

و في دورها في الإدارة الإستراتيجية للشركة ، يعد دعم الإدارة مساهمة مهمة للغاية في نجاح اليقظة، لا سيما أنه الاستخدام الفعال للمعلومات السريوهات المطورة، يسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة نسبية على المنافسة.

1-7 بالنسبة لليقظة التنافسية: يمكن للشركة من خلال إيلاء اهتمام خاص لتصرفات المنافسين تحديد استراتيجية مناسبة. ترتبط القدرة التنافسية للشركة، على المدى القصير، بمعرفتها بتصرفات المنافسين. من أجل تحديد أفضل استراتيجية لاعتمادها ، لا يمكن للقائد الاعتماد فقط على حدسه. المعلومات المستمرة في البيئة أمر بالغ الأهمية لمتابعة الاستراتيجية. وبالتالي يصبح من المهم بالنسبة للمؤسسات ، خاصة بالنسبة لمن يتمتعون بمزايا تنافسية قائمة على الابتكار ، أن يظلوا على اطلاع على الفرص والتهديدات المواتية التي تشكلها بيئتهم. الانعكاسات التكنولوجية الكبرى والفرص الضائعة أمر لا مفر منه للمديرين ، ولكن المعلومات المتاحة في السوق ، إذا تم جمعها في الوقت المناسب ، يمكن أن يساعد في تحويل الموقف لصالح المنظمة أو تقليل الآثار السلبية

2-7 بالنسبة لليقظة التكنولوجية: المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي و المتمثل في جهاز اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات دفاعية كانت أو هجومية وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها. كما أصبح المسيرين على دراية تامة بأهمية إدراج عامل التكنولوجيا ضمن تحليلاتهم الاستراتيجية.

اذ يذهب بعض المحللين إلى أن اليقظة التكنولوجية لا تقدر بثمن، وعليه فإن اليقظة يجب أن تدمج بكل وضوح ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي يؤكد المتخصصون بأن أهم شرط لنجاح هذا الجهاز أن يكون معروف ومقبول من قبل الأفراد في المؤسسة، مما يجعل كل فرد في المنظمة على يقظة ويمنع تسرب المعلومات خارج المؤسسة.

### 3-7 بالنسبة لليقظة التجارية:

أما إذا كان القطاع شديد المنافسة ، فإن اليقظة تكون تجارية بدرجة أكبر ؛ تحاول القمة الإستراتيجية أن تكون على دراية بأي معلومات تجعل من الممكن تمييز المنتج وخلق ميزة تنافسية. ستكون ممارسات اليقظة مختلفة اعتماداً على الاختلافات الثقافية لكل بلد ، ويمكن للممارسات أن تسجل اختلافات كبيرة. لكن الحكومات المختلفة في البلدان الصناعية تدرك الميزة النسبية التي يمكن أن يوفرها الاستخدام الفعال للمعلومات. وبالتالي ، فإن التنمية الاقتصادية للشركات من أجل قدرة تنافسية أكبر على المستوى العالمي تشكل قطباً مهماً من النشاط بالنسبة للاقتصاد القومي.

### رابعاً - واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

يرتبط تطور أي اقتصاد قومي بتطور الممارسات الإدارية في مؤسساته الاقتصادية المنتجة و قدرة القطاعات على الإبداع و الابتكار من أجل كسب مكانة في السوق المحلية و الدولية منها. و ينطلق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية من مدى مشاركتها و استثمارها في مشاريع البحث سواء داخل المؤسسة أو من خلال اندماجها في مراكز البحث و الجامعات المتخصصة و غيرها من الهيئات التي يمكن أن تدعم بها قدرتها على التطوير و الابتكار.

يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة و البحث العلمي في العالم العربي بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية التي يجب التحدي لها و إيجاد الإجراءات العلمية لتداركها.

### **1- نظرة على أنظمة البحث و التطوير في الاقتصاد الوطني :**



تهتم كافة البلدان بنشاط البحث و التطوير و تخصص من أجل تلك ميزانيات معتبرة من خلال وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و مراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي.

قد ساهمت العديد من العوامل في مدى التأخر التكنولوجي، كتقلص منح الطلبة للدراسة في الخارج و خاصة في دول أوروبا من سنة إلى سنة، و كذلك تناقص المنح الأوربية الموجهة للطلبة الأجانب. و بروز أزمة في أنظمة التعليم و التكوين و عدم قدرتها على إعادة إنتاج الكفاءات في الميادين العلمية و التقنية. أما مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فلم يعرف تطورا ملحوظا رغم اعتباره كمعيار لتحديد القدرة التنافسية على المستوى الدولي.

و بهدف تدارك الدفع، تم إعداد برنامج متكامل يسمى بالخطط الخماسي (1999-2000) الذي حدد الإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي. و من أجل متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط، تم تعيين الوزير المنتدب للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي في أوت 2000. و يهدف هذا المخطط إلى مايلي :

- ضمان ترقية البحث و التطوير.
  - دعم القواعد التكنولوجية للبحث و التطوير.
  - رد الاعتبار لوظيفة البحث.
  - دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث و التطوير.
- وقد واصلت الحكومة عملها بإصدار عدد من المراسيم التنفيذية بغرض تحديد المهام و الأهداف و منها:
- المرسوم التنفيذي 99-243 المؤرخ في 11 أكتوبر 1999 إلي يحدد تنظيم و ادارة المكاتب الفرعية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
  - المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم إدارة المخابر البحثية.
  - المرسوم التنفيذي 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء و تنظيم و إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العامي التكنولوجي.
  - المرسوم التنفيذي 99-258 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد كفاءات ممارسة المراقبة المالية على المؤسسات ذات الطابع العالي، و المهني، و المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و مختلف وحدات البحث.

بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء صندوق للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي خصص له سنويا مبلغ 5 مليارات دينار جزائري (حوالي 71 مليون دولار)، خاص بإدارة مخابر و مراكز و وحدات البحث (تير، 2006، الصفحات 10-11).

## 2- الجهود المبذولة في مجال اليقظة و الذكاء الاقتصادي:

يجدر الإشارة أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية ليس معتمد بكثرة من طرف الاقتصاد الوطني بل يتم استخدام الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر أشمل وفق منظور التوجه الوطني في قطاع نظم المعلومات و مناهج جمع البيانات واستخراج إحصائيات تفاصيل النشاط الاقتصادي و من ثمة إعداد التقارير و صناعة المعلومة التي تدعم النسيج المؤسساتي الوطني و يحمي مصالحها و يحقق ميزة لها.

### دور الدولة في مساعدة المؤسسات بمجال الذكاء الاقتصادي:

إن دور الدولة يتمثل في توجيه سياسة الذكاء الاقتصادي وتوفير الوسائل الضرورية للمؤسسات من أجل تطبيقه وهذا عن طريق :

- تهيئة الجو و الظروف الملائمتين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تتخبط فيها؛
- التقليل من اللايقين، معتمدة في ذلك على وزن القطاع العمومي في الاقتصاد المحلي وأهمية هياكله في الميدان (أجهزة الإحصاء، السفارات، غرف التجارة... ) إلخ ؛
- تعريف المحاور الأولية في التنمية؛
- إبراز النشاطات الفعلية للذكاء الاقتصادي؛
- تثبيت المصطلح في الميدان، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لانطلاق المؤسسات؛
- التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية من خلال التوجيهات الإستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع؛
- توفير المعلومات الموثوقة وذات المصدقية من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو طرح ممثلين لدى الوزارات المهمة، ومنظمات أخرى مثل: الجمارك، مركز الإحصائيات... إلخ هذه بصفة عامة مختلف الأدوار التي يمكن أن تساعد الدولة من خلالها المؤسسة على تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي.
- و عليه قد حاولت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الأجل المحددة.

**3-تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية:**

هو عبارة عن مجموعة مركبة من أنظمة معلومات فرعية، مستقلة ومنظمة، الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وكذا دعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات (كلي وجزئي)، وبالتالي فإن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة مصمم بحيث يلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلا عن تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث إن كل نظام فرعي يستفيد من مخرجات الأنظمة الأخرى (رحيم و دريس، 2006).

**1-3 مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية:**

بالنظر إلى تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية نجد أنه يتكون من مجموعة من المراكز والهيئات، والتي يمكن تقسيمها وتبويبها على النحو التالي:

**1-1-3 نظام المعلومات الإحصائية:**

حيث يعتبر النواة الأساسية التي يمكن من خلالها تجسيد النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وهذا النظام هو عبارة عن "مجموعة من عمليات جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات المرتبطة بمجال معين، والذي يعتبر كأداة لاتخاذ القرار"، وهذه العمليات تأخذ الشكل الرقمي للمعلومات المجمععة أو المنشورة، وأبرز الهيئات الممثلة لهذا النظام:

- المراكز الوطنية للإحصاء؛
- المراكز الفرعية التابعة للمركز الوطني للإحصاء أو التابعة للوزارات؛
- البنوك المركزية؛
- المراكز المتخصصة ؛

**2-1-3 نظام المعلومات المحاسبية:**

و يعنى هذا النظام أساسا بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الاقتصاديين خلال الدورة المالية، والتي يصدر عنها كم من المعلومات يمكن تجميعها وتحليلها وتخزينها، ومن ثمة نشرها، ليتسنى للمهتمين بها الاستفادة منها .ويعتبر نظام المحاسبة الوطنية جوهر هذا النظام، والذي هو عبارة عن "أداة للملاحظة وتحليل للحياة الاقتصادية في آن واحد، ويرمي إلى معرفة مجموع القنوات الاقتصادية وارتباطاتها، ويسمح

بتكميم وتسجيل كل العمليات ذات الطابع الاقتصادي التي تمت خلال فترة زمنية معينة في بلد معين، كل ذلك في إطار محاسبي مشترك و دقيق و يمكن أن يمثل هذا النظام كل من:

- الجهات الجبائية التي تحصل على المعلومات من خلال ما يخوله لها القانون من إلزامية التصريح المحاسبي بالنسبة للمؤسسات؛.

- المؤسسات المالية ( البنوك، مراكز التامين، صناديق الضمان الاجتماعي، الخ)، وما تشترطه من معلومات للتعامل مع أي مؤسسة؛

- المؤسسات الاقتصادية (الخاصة والعمومية)، والتي تملك نشرات خاصة بها يمكن أن تصدرها دوريا لتمكن المهتمين (مساهمين، دارسين... الخ) من معرفة وضعياتها المالية.

### 3-1-3 نظام المعلومات التسييرية:

ويتضمن كل المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية والمتعلقة أساسا بالقوانين واللوائح والتنظيمات الجديدة أو الامتيازات المقدمة أو الاستثناءات المعلنة، ويمكن أن يعبر عن هذا النظام كل من:

- الوزارات المعنية (المالية، السياحة، الزراعة، الصناعة... الخ)؛

- المديرية التابعة للوزارة (جهوية أو محلية)؛

- المراكز المختصة والجمعيات المهنية.

### 3-1-4 مراكز البحث و التوثيق:

وتتمثل في مجموع المخابر المكلفة بالبحث، سواء كانت هذه المخابر مستقلة أو تابعة للجامعات أو للمدارس العليا أو للمعاهد المتخصصة، كما ينطوي تحت هذا العنصر كل من المكتبات الوطنية أو المكتبات التابعة للجامعات أو غيرها، بالإضافة إلى كل مراكز التوثيق

### 3-1-5 أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يشير مفهوم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال إلى ثلاثة مجالات فنية :

- الاتصال عن بعد؛

- الإعلام الآلي (المعلوماتية)؛

- الإلكترونيك ونقاطاتهما.

و تفاعل هذه العناصر يستوجب دعم وتطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف، أجهزة الكمبيوتر، البرامج المعلوماتية، شبكات الانترنت... الخ.

وعليه، يعتبر هذا النظام المحرك الرئيسي للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، وذلك لما يوفره من مزايا شتى، لعل أهمها سرعة الاتصال والتوصيل (الإعلام).

- وقد أدى انتقال الجزائر من نظام الاقتصاد المركز نحو اقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال عمل على إظهار عيوب النظام السابق و نقائصه و الحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و تداخلها و تفاعلها فيما بينها. الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات. و قد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و تحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي. يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية، و يختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية و الاجتماعية و اقتراح الحلول اللازمة و الممكنة لها.

من بين العوامل المعيقة لإقامة نظام للذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي حسب هذا التقرير يمكن ذكر خمسة عوامل أساسية هي : العوامل الوسائلية و الفنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة و المؤسسات، العوامل الثقافية و أخيرا العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد. فعلى المستوى الثقافي، إن ما يلفت الانتباه هو إشارة التقرير لوجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالاتصال الشفوي الذي أثبت نجاعته مقابل الاتصال الكتابي، وكذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تفادي النزاعات التنظيمية و مقاومة التغيير.

و على مستوى الموارد البشرية، فهناك قناعة تامة بضرورة تكوين و تأهيل و المحافظة على الموارد البشرية المتاحة في مجال الذكاء الاقتصادي. كما أشار التقرير إلى ضرورة تفعيل دور نشاط البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية بما يتماشى و تحسين تنافسياتها داخليا و خارجيا.

#### **4-توصيات تفعيل الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري :**

و قد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي في تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و تحولاته لسنة 2004 ، بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر و إتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين للمشاركة في صياغة

إستراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي و الدراسات الإستراتيجية على المدى القصير. ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي (بوريش، 2018-2019، صفحة 265):

4-1 دعم الشفافية و النشر: على الإدارات العامة و المؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية و استخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر و السلوكيات. ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة و اقتصادية، و تشجع التعاون بين المؤسسات و ذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، و استغلالها كمصدر للسلطة. وتقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى و المستثمرين و المساهمين و القادة الإداريين.

4-2 تطوير البرامج البيداغوجية : من واجب الجامعات و مؤسسات التعليم العالي و التكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات. و يراعى في ذلك انفتاح هذه البرامج للمعرفة و التعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة، و الغرض من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات و تقييمها و استخدامها أحسن استخدام. ولن يأت ذلك إلا باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات و مراكز التكوين المحلية و الأجنبية في إطار الشراكة الأور متوسطية، و اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي ، و باقي اتفاقيات التعاون الدولية في مجال التكوين و التدريب.

4-3 تفعيل دور الغرف التجارية و المصالح الاقتصادية للدولة و الجمعيات المهنية و النقابية : تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات و وسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المرودية و النوعية و إعادة تأهيل أفرادها. و يضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار و المقابلة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و الجغرافية. إلا أنه من الأساسي تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى القومي، الإقليمي و العالمي.

4-4 شبكات البنوك و المؤسسات المالية الدولية : تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلة للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها ، مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة و تقييم الخدمات المختلفة و بناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية. أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي و الشراكة فيها و دعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب زبائن أقل ما يقال عنهم أنهم مريحون للمؤسسة.

4-5 هيئات دعم و تنمية الاستثمار:

عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية دعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم و متابعة الاستثمار ثم سميت بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلالية المالية، وهي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة. تنحصر مهمة هذه الوكالة في تقييم المشاريع و اتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الاستثمارات. كما هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.

وتعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار و المزايا التنافسية، وتقع على عاتقها مهمة تقديم و إرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي و الدولي.

4-6 المصالح الاقتصادية للدولة : تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية و المالية و التجارية للدولة في القيام بعمليات إعلامية تتميز بالجدية و الاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية. كما أن كل من الأساتذة و الباحثين و الصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات و إيصالها إلى جمهور الطلبة المتدرسين و الممارسين. إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة و أنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

5-فعاليات تطوير اليقظة الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني:

- في سنة 2008 تم عقد ملتقى دولي حول "الحكامة في المؤسسات و الذكاء الاقتصادي"، أشار فيه وزير الصناعة و ترقية الاستثمار عبد الحميد تمار إلى أن : الذكاء الاقتصادي إطار استراتيجي لتكييف السلوكات بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي.

كما اعتبره كآلية فعالة لتسيير المعارف و مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق من جهة ورفع طاقات التراث الوطني من جهة أخرى .

وطرحت في إطار هذا الملتقى فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناعات القرار الحكوميين والخواص، كما ذكر الوزير أن الحكومة استحدثت مديرية عامة للذكاء الاقتصادي وللدراسات الاقتصادية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلية ومؤدى المجلس

المذكور الذي سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة ، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات وبين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية.

### **6- التكوين في الذكاء الاقتصادي :**

لزيادة الحاجة الى نظام الذكاء الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو الدولة فقد أصبح من الضروري تكوين متخصصين في هذا المجال و ذلك من خلال إدراج هذا الموضوع في البرامج الجامعية و القيام بدورات تكوينية ، و تتباين برامج التكوين في الذكاء الاقتصادي وفقا لاستراتيجيات الدول و تبعا لدرجة تحرير السوق ، و درجة الحرية الاقتصادية ، توافر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، وجود البنية التحتية الخاصة بالتكوين و التعليم و توافر الكفاءات اللازمة لذلك . ألا انه من المتعارف عليه هو أن التكوين في الذكاء الاقتصادي ليس قائما على استراتيجيات التفرقة بل يخضع لإستراتيجية جماعية و متجانسة تستجيب للحاجات الحقيقية وللأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين .

### **1-6 أهداف برنامج التكوين :**

يتميز الذكاء الاقتصادي بالتعدد الأمر الذي أدى لدم وجود برامج تكوين واضحة ، إلا انه من المنطق عليه من المختصين هو اعتبار عملية الذكاء الاقتصادي كمجموعة وظائف منسقة يمكن ترجمتها مباشرة إلى أهداف تكوينية هي (أحمد ميلي، 2020، الصفحات 43-45):

- البحث و معالجة المعلومات .
  - الحماية و الدفاع عن التراث الصناعي و التكنولوجي للبلاد و المؤسسات .
  - المراقبة و التحكم في المحيط الاستراتيجي .
- كما توصل هؤلاء المختصين و الخبراء إلى أن التكوين ليس قضية شخص واحد بل مجموعة من الأفراد متعددي الاهتمامات مما ينشأ نوع من التلاحم و التفاعل بينهما .
- و يتطلب أن يتوفر لدى المتكون في الذكاء الاقتصادي ثلاثة أنواع من الكفاءات و هي :

- **الذكاء المعلوماتي :** و يعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية و شخصية ، و تعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة .
- **الذكاء العملياتي :** و يقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملياتي في إطار محيط تنافسي و تخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا



بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية و التسويق ، يعتبر هذا النوع الأكثر تكيفا و متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستويين المحلي و الإقليمي .

- **الذكاء الاستراتيجي** : و يتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في المحيط ، و يجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات التوجه الدولي .

## **6-2 محاور برنامج التكوين :**

يضم برنامج التكوين أربعة محاور أساسية هي على التوالي (أحمد ميلي، 2020، الصفحات 50-51) :

**6-2-1 التنافسية و المحيط الدولي** : يتوجب على الطالب (المتكون) معرفة عدة مفاهيم هي عولمة الاقتصاد و تنافسية الدول ، اقتصاد المعلومات و المعارف ، تحديد الفرص التي يتيحها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة و كذا التهديدات التي يمكن أن يفرزها لهذه المجموعات (مفهوم الأمن الاقتصادي).

**6-2-2 إدارة المعلومات و المعارف** : يجب على المتكون التعرف و التعبير على احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات ، التحكم في حلقات الاستعلام ، كما يجب أن يحتوي برنامج التكوين على إدارة جمع المعلومات ، استغلال و استخدام المعلومات و إدارة المعارف .

**6-2-3 الحماية و الدفاع على التراث الصناعي و التكنولوجي** : الهدف من هذا المحور هو تعرف المتكون على العناصر الواجب حمايتها داخل و خارج المؤسسة (التراث المعلوماتي) و ذلك للحفاظ على ممتلكات المؤسسة أو الدولة التي أصبحت تتجه نحو اللامادية (الملكية الفكرية و الصناعية )، و بالتالي يجب تكوين الطالب أيضا في كيفية تقييم و إدارة أي نوع من الأزمات الناجمة عن التهديدات العديدة التي قد يتعرض لها تراث المؤسسة أو الدولة .

**6-2-4 التأثير و التأثير المضاد** : يحتوي هذا المحور على إستراتيجية التأثير و التأثير المضاد ، الاستخدام الهجومي و الدفاعي للمعلومات و المعارف من اجل إن يكون المتكون قادرا على التصدي للهجمات المعلوماتية و تجنب الوقوع في حالات عدم الاستقرار بسبب المنافسين ، باقي الدول أو منظمات المجتمع المدني .

## **6-3 مراقبة المعارف و التوجيه المهني:**

في نهاية مرحلة التكوين يتم تقييم كفاءة الطالب بناء على نتائجهم في الامتحانات و مراقبة المعارف الكلاسيكية بالإضافة إلى العمل قدر المستطاع على تقييم الأعمال الفردية و الجماعية للطلاب و المنجزة خلال فترة الدراسة و التحصيل.

في مجال الذكاء الاقتصادي تعتبر المعرفة الجيدة للأعوان الاقتصاديين أثرا حاسما في التعلم و عليه يتوجب على الطلاب انجاز أعمال خلال تريض أو تدريب على الأقل في مؤسسة أو إدارة معينة ، و ذلك في إطار مساهم الدراسي .

و تعطي دول مثل بلجيكا و هولندا و استراليا و نيوزيلندا قيمة كبرى لرحلات تكوين الشباب، إذ يلحون على الطالب الذي أنهى دراسته أن يعيش سنة في الخارج قصد اكتساب تجارب في معرفة طرق التسيير و المناخ الاجتماعي. أما فرنسا فتسهل على الشاب الذي درس في الخارج خاصة بريطانيا و الولايات المتحدة و كندا الحصول على وظيفة بامتيازات كبيرة أكثر من الذي يزاول دراسته ببلده .

#### 7- تحليل سياسة تطوير الذكاء الاقتصادي في الممارسات الاقتصادية الوطنية:

بالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسبها اليقظة الاستراتيجية (الذكاء الاقتصادي) عالميا، شرعت السلطات العمومية متمثلة في وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار بالتعاون مع مكاتب الاستشارة الوطنية و الأجنبية في إنشاء بنك معلومات يوضع تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية وذلك بالتنسيق مع جميع القطاعات الوزارية و مؤسسات و هيئات الدولة، بالإضافة إلى توقيع اتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل و الجامعة و الغرفة الوطنية للصناعة و التجارة من أجل تقديم تكوين عالي في ذكاء الأعمال لإطارات المؤسسات. وقد تم التوقيع على اتفاقيات بين الوزارة و عدد من المؤسسات العمومية من أجل مساعدتها على التزود بخلايا اليقظة تسمح لها بالجمع و الاستغلال العقلاني للمعلومة الاقتصادية، من خلال مساعدة تقنية لتلك المؤسسات بهدف دخول عالم ذكاء الأعمال. و تتمثل هذه المساعدة في تطوير نظامها الخاص بجمع و استغلال المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأسواق الوطنية و الدولية، لا سيما نشاطات المؤسسات المنافسة. تقوم كل واحدة بتشكيل خلية على مستواها بما يناسب خصوصيتها و متطلباتها، بحيث تنشط هذه المؤسسات في قطاعات مخلفة .

تجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاقتصادي قد حظي بعناية و اهتمام كبيرين من طرف السلطات العمومية منذ فترة ، خاصة مع احتدام المنافسة في إطار العولمة و تأثيراتها المتوقعة، كما شد كل دوره الاستراتيجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موضع دراسات و مؤتمرات كثيرة.

ففي إطار التطوير الصناعي تم تعريف هذا النشاط في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 2006/12/20 وكذا تحديد أهدافه، فقد اعتبر بأنه النشاط الذي يعنى بجمع، تحليل ومعالجة و نشر المعلومة ذات الصلة والتي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المؤسسات التي تكون النسيج الصناعي الوطني. كما تعتبر مسعى للتوقع وتصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين (سيواني، 2014-2015، صفحة 298).

وهكذا ينطوي الذكاء الاقتصادي على جانب هام من الاستراتيجية الوطنية الصناعية التي ترمي إلى تحقيق أربعة أهداف هامة تتمثل فيما يلي :

- نشر ثقافة ذكاء الأعمال التي تطمح إلى تطوير السلوكات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في إطار رؤية جماعية ومتعددة التخصصات.
  - ضمان تعاون بين القطاع العمومي والقطاع الخاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقتها القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لتطوير الصناعة الوطنية.
  - ترقية التنمية وضمان أمن الأملاك التكنولوجية والصناعية الوطنية من خلال وضع ترتيبات للرصد قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية للمنافسة والحد من الممارسات غير النزيهة للمنافسين.
  - تطوير الوظيفة الاستشرافية من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات مراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين من أجل ضبط التطور وتحديد الأعمال الاستراتيجية التي يجب القيام بها على المدى المتوسط والطويل في مجال الصناعة الوطنية.
- إن ذكاء الأعمال باعتباره أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة ومعرفة المحيط الجيواقتصادي تشكل الإطار المفضل لرصد التطورات المسجلة على مستوى سوق التنافسية وتسمح للمؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف واتخاذ القرار لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولاً دائماً.

و ضمن هذا المنظور فإن دور الدولة يتمثل في تنفيذ سياسة وطنية لذكاء الأعمال من شأنها أن توفر للمؤسسة الوسائل التي تمكنها من التزود بأدوات الرصد الإعلامي ( تحليل وتلخيص المعلومات والدراسات الاستراتيجية والتقنية-العلمية...) ثم بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الإعلام و انشاء خلايا أزمة و استراتيجيات النفوذ و اللوبيات و غيرها من الأدوات .

ومن جهة أخرى تحتل الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجية التنمية وتشكل المحور الأساسي للنظام الإنتاجي الإقتصادي والصناعي، ذلك فإن ضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية الاجتماعية والثقافية الناتجة عن ظاهرة العولمة هي في صميم انشغالات السلطات العمومية أضاف بيان مجلس الحكومة.

يهدف البرنامج إلى نشر ثقافة ذكاء الأعمال وهذا يعني أن النشاط جديد في الجزائر يتطلب الكثير من العمل التوعوي ليحل إلى عادة يشارك فيها جميع الأطراف، أساس هذا العمل هو توفر رأس مال بشري متخصص.

هذا، و قد تم تنظيم عدة مؤتمرات علمية نذكر منها على سبيل المثال الملتقى الدولي حول حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي الذي نظم بين 14 و 16 جوان من عام 2008 من طرف جامعة التكوين المتواصل والذي كرس لمسألة تحسين الحكامة من خلال ذكاء الأعمال.

دائما وفي نفس السياق، تم تأسيس مديرية للذكاء الاقتصادي بالوزارة سنة 2008م عكفت منذ إنشائها على تنظيم عدة ملتقيات وتكوينات سمحت لمديري المؤسسات باستيعاب أهمية ذكاء الأعمال الذي يسمح بتقليص التكاليف واستباق الأخطار وتواصل هذه المديرية تنظيم تكوينات شيرية مجانية بهدف تعميم هذا النشاط.

كما قامت وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإعداد دليل لذكاء الأعمال شاركت في إعداده مؤسسات عمومية وخاصة وستقوم قريبا بدراسات من شأنها أن تساهم في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية و أول هذه الدراسات ستكون تحقيق ميداني حول الطرق المستخدمة من قبل المؤسسات الجزائرية لجمع وتحميل و استغلال المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. كما أنها لا تزال تقوم بتكوين شهري مجاني من أجل نشر ذكاء الأعمال.

أما عن المؤسسات الوطنية التي استثمرت في هذا المجال أي الذكاء الاقتصادي في شقه المتعلق باليقظة نجد شركة SONATRACH (2008)، NAFTAL (جويلية 2005)، الجزائر للاتصالات (Algérie ) (Télécom) وشركة إنتاج الأسمدة (FERTIAL) إلى جانب هذه المؤسسات التي يمكن اعتبار أنها سباقة في هذا المجال، هناك 12 مؤسسة أخرى هي: المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENIE) ، شركة صناعة الأدوية (SAIDAL)، المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، شركة تركيب أجهزة التلفزيونو إنتاج الهوائيات المقعرة (ALFATRON) ، مؤسسة تركيب الحواسيب

وتقديم الحلول المعلوماتية، شركة SOFINANCE المختصة والكبريت غفي رأسمال المخاطرة، الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت (SNTA)، شركة إدارة المساهمة المكلفة بالمؤسسات المختصة في إنتاج مواد البناء ( GICA ) بالإضافة إلى مؤسستي (ERAG) و (EMO) المختصتين على التوالي في صناعة الجرارات والمحركات؛ قد أبرمت عقود شراكة مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة في الـ DGIEEP و هذا قصد مساعدتها وتمكينها من إنشاء خلايا لليقظة على مستواه (سيواني، 2014-2015).

سجلت الجزائر تأخرا كبيرا في مجال ذكاء الأعمال مقارنة بدول الجوار، إذ تشير الإحصائيات الحالية لوزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار إلى أن 20 % فقط من المؤسسات تتوفر على أجهزة إعلام آلي ناجعة و15 % تتوفر على موقع إنترنت خاص بها، كما أن 50 % تفتقر لنظام محاسباتي مناسب. (سيواني، 2014-2015، الصفحات 296-297)

### الخاتمة :

مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها و كيفية هيكلة هذه المعلومات وتحليلها و إثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات وكيفية حل المشاكل و الوقاية منها و تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويفترض نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر النسخة المطورة لليقظة الاستراتيجية، معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع و المهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات طورت ثقافة مراقبة الأسواق حيث تجري اجتماعات حول موضوع التنافس ، أما على مستوى الدولة فيسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق العمل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير و الحث على النباهة من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية و مراقبة و حراسة المنافس بحسيس إطارات الشركات بالحد من تسرب و سرقة المعلومات الخطيرة والهامة. ولهذا فانه من المهم على الاقتصادالجزائري أن يعتمد كسياسة عامة حقيقية يتم تحديدها

بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين الاقتصاديين وكذا إدراجه في البرامج الدراسية حتى تكون قادرة على حماية التصدي لأي خطر.

### قائمة المراجع :

#### الكتب

- 1- حسن عبد الله مسلم (2015) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات عمان دار المعتز للنشر والتوزيع
- إيمان فاضل السمراي ؛ هيثم محمد الزعبي. (2004). نظم المعلومات الادارية. الأردن - عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 2- خالد قاشي، و حميد الطائي. (2015). التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- سعد ياسين غالب. (2009). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 4- سلمان زيدان. (2011). نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات (الاعجاز القرآني والانجاز الإنساني). بيروت: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- 5- محمد بن أحمد بن تركي السديري. (2014). نظم المعلومات الإدارية. الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.
- 6- نبيل محمد مرسي خليل. (2014). نظم المعلومات الادارية. عمان: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

#### المجلات

- 7- أحمد بلالي. (ماي، 2007). الميزة التنافسية و نموذج الادارة الاستراتيجية. مجلة العلوم الانسانية العدد الحادي عشر ، الصفحات 245-261.
- 8- محمد علي ابو بكر آدم. (جوان، 2019). رقابة وأمن نظم المعلومات الإدارية. مجلة العلوم الإدارية ، الصفحات 313-337.
- 9- مسعود ديلملي. (27 نوفمبر، 2008). الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية. مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون-العدد 6061 .
- 10- سمية أحمد ميلي. (31 12، 2020). واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات المعاصرة المجلد 5، العدد 2 ، الصفحات 39-54.

#### مذكرات

- 11 أحمد بوريش. (2018-2019). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان ) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد \_تلمسان.
- 12- أسماء فلاحي. (2014-2013). الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية روية " SNVI " مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تلمسان الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان .-
- 13- أشرف أحمد السعيد. (2013) تكنولوجيا المعلومات وا دارة الأزمات. غير مذكور: غير مذكور .
- 14- الشيخ ولد محمد. (2010-2011). استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ( مذكرة ماجستير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية تخصص: بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- 15- العياشي عيادوني. (2013-2014). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير). سطيف، كلية علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، الجزائر: جامعة عباس فرحات سطيف 1.
- 16- اليمين فالتة. (2012-2013). اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ( اطروحة دكتوراه). بسكرة، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
- 17- حسين رحيم، و يحي دريس. (2006). أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(حالة الجزائر). الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- 18-حنان يحي الشريف. (2017-2018). تأثير نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (رسالة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- 19- فراحتية العيد (2015-2016) دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه) سطيف تخصص علوم اقتصاديةالجزائرجامعة فرحات عباس -سطيف-1
- 20-رضا تير. (2006). دور الذكاء الإقتصادي في إرساء البات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير:واقعه وافاقه في الجزائر. الجزائر: جامعة الجزائر .
- 21- سعيدانني نبيلة (2015-2016) أثر نظام المعلومات والتوجه السوقي على أداء المؤسسات ،أطروحة دكتوراه باتنة قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الجزائرجامعة باتنة 1
- 22-عبد الوهاب سيواني. (2014-2015). نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 23- كمال بن زيتون. (2017-2018). دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التجارية . البويرة، كلية العلوم التجارية، الجزائر: جامعة أكلي محند أولحاج.
- 24- نصيرة علاوي. (2010-2011). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس". تلمسان ، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

- 25- نور الدين مزهودة. (2016-2017). اثر نظام المعلومات المتكاملا "ERP نموذج" على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). ورقلة، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- 26- نور العابدين قوجيل. (2011-2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة باجي مختار -عناينة-، الجزائر.
- 27- عيسى حيرش. (جوان، 2003). محاضرات الماجستير. جامعة بسكرة: غير منشورة.

## مراجع الكترونية

28- عمر توفيق عبدالرحمن، و حسان ثابت ثابت. (بلا تاريخ). الإطار النظري للذكاء الإقتصادي (أثار الذكاء الإقتصادي على إدارة المعرفة واقتصاده). تاريخ الاسترداد 11, 2021، من <https://ssrn.com/abstract=3619543>

29- هارفارد بزنس ريفيو. (2021). المفاهيم الادارية، الميزة التنافسية. تاريخ الاسترداد 11, 21, 2021، من هارفارد بزنس ريفيو:

<https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%B2%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9>

مراجع باللغة الأجنبية:

## LIVRES

- 30- DIAKHATE, D. (20110-2011). *VEILLE STRATEGIQUE*. sénégale.
- 31- LESCA, H. (1998). *VEILLE STRATEGIQUE , concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. grenoble:
- 32- Martinet, B., & Ribault, J. (1989). *La Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale*. Paris: Les Editions d'Organisation.

## ARTICLES

- 33- Abdelkader DJEGHDJEGH, M. D. (2012). «Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie». *Intelligences Journal [En ligne], Numéro 1* .
- 34- Kamila HAMIDOU و Yamina GRARI). Septembre, 2018 .(L'Intelligence Economique enjeu majeur pour les PME Economic Intelligence is a major challenge for SMEs .*Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp.973-994.
- 35- L. Lachaal .(2001) .La compétitivité : Concepts , définitions et applications .*CIHEAM :Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57*, pp29-36.
- 36- Monino, J.-L. (2013). L'INFORMATION AU COEUR DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE STRATÉGIQUE. « *Marché et organisations* » , pp. 25-39.

## THESES



- 37- Asma Ben Temellist .(2013) .*L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : Le cas des sous-traitants tunisiens en habillement THÈSE pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION* . france: Université Paris Dauphine.
- 38- BEN ROMDHANE, H. (2005). ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE DANS LES PME :COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE CONTEXTE DE LA PME? *memoire de maitrise* . UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, canada: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES.
- 39- OUSSAMA BENBEKHTI .(2013) .*L'avantage concurrentiel et la performance a l'export des PME Algerienne:cas des PME de la wilaya de tlemcen memoire pour l'obtention du diplome de magister en science economique* .Oran, algerie: université d' Oran.
- 40- mustapha BOUROUBI .(2017) .Genese et developpement de la veille stratégique et l'intelligence économique:enjeux et defis de l'entreprise algerienne .*la veille stratégique et l'intelligence économique: au service de la croissance* .algerie: Ministere de l'industrie et des mines.

### **DOCUMENT ELECTRONIQUES :**

- 41- Alexandre Viale .(بلا تاريخ) .*Veille sociale : De quoi s'agit-il ? Et quels sont les outils pour faire de la veille* من تاريخ الاسترداد 11 01 , 2021 , wizishop: <https://www.wizishop.fr/blog/veille-sociale>
- 42- Arpagian, N. (2005). *Alain Juillet (Intelligence économique)*. Consulté le 11 02, 2012, sur 01net: <https://www.01net.com/actualites/alain-juillet-intelligence-economique-267956.html>
- 43- Gérard Verna .(بلا تاريخ) .*LA VEILLE TECHNOLOGIQUE :UNE "ARDENTE NÉCESSITÉ* من تاريخ الاسترداد 11 01 , 2021 , fsa.ulaval: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>
- 44- Manager GO. (2021, 09 07). *Veille concurrentielle : définition et mise en oeuvre*. Consulté le 11 01, 2021, sur manager-go: <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/veille-concurrentielle.htm>
- 45- Manager GO .(2021 ,09 07) .*Comment faire une veille juridique ou réglementaire ?* من تاريخ الاسترداد 11 01 , 2021 , Manager GO: <https://www.manager-go.com/intelligence-economique/veille-juridique.htm>

46- Mur, S. (2021, 01 05). *Comment mettre en place une veille technologique efficace en 6 étapes*. Consulté le 11 01, 2021, sur appvizer.fr:

<https://www.appvizer.fr/magazine/marketing/intelligence-eco/veille-technologique>

47- Porter, M. (2011). *L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. paris, france. Récupéré sur

[http://www.academia.edu/2917955/Lavantage\\_concurrentiel?auto=download](http://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel?auto=download)

### فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	أنواع نظم المعلومات.....	01
18	أبعاد نظام المعلومات.....	02
19	مراحل تطور نظام المعلومات.....	03
32	أنواع اليقظة الإستراتيجية وفقا لنموذج Porter.....	04
37	مجالات و استخدامات اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية وفقا لـ François Jakobiak.....	05
48	نموذج الزمنيين لليقظة الإستراتيجية لـ Gerarld VERNA.....	06
49	نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة.....	07
51	علامات الإنذار المبكر.....	08

67	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي.....	09
----	---	----

## فهرس المحتويات :

الرقم	العنوان	الصفحة
	المقدمة	02
أولا	الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية	03
1	من المعلومة نحو اليقظة	03
1-1	من البيانات نحو المعلومات	03
1-2	خصائص المعلومة المستخدمة من طرف المؤسسة	03
1-3	أنواع المعلومات المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية	04
1-4	الأهمية الاقتصادية للمعلومة	06
1-5	قيمة وجود المعلومة	06
-2	استخدام نظم المعلومات في المؤسسة	08
2-1	تعريف، وموارد نظم المعلومات	08
2-2	وظائف نظم المعلومات وأهدافه	11
2-3	أنواع نظم المعلومات	13
2-4	آليات عمل نظم المعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية	16

21	التأثير الاستراتيجي لنظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية	2-5
23	ماهية اليقظة الإستراتيجية	-3
23	تطور اليقظة الإستراتيجية في الأدبيات الاقتصادية	3-1
24	مراحل تطور اليقظة	3-2
25	تعريف اليقظة الاستراتيجية	3-3
26	أثر تكنولوجيات المعلومات الجديدة على ممارسة عملية اليقظة	3-4
27	أهمية اليقظة الاستراتيجية	-4
30	أدوات اليقظة الإستراتيجية	-5
31	الفاعلون في اليقظة الاستراتيجية	-6
31	وضعيات تفعيل اليقظة الاستراتيجية	-7
32	أنواع اليقظة الإستراتيجية	-8
33	اليقظة التكنولوجية	8-1
38	اليقظة التجارية و التسويقية	8-2
40	اليقظة التنافسية	8-3
44	اليقظة البيئية	8-4
45	نماذج (مراحل) اليقظة الاستراتيجية	-9
49	خصوصية ممارسة اليقظة الاستراتيجية	-10
49	الطوعية	10-1
50	الذكاء الجماعي	10-2
50	الابتكار	10-3
50	الاستباقية	10-4
53	معايير ممارسة اليقظة الإستراتيجية	-11
53	الانسجام بدل المثالية	11-1
53	التكامل والتنسيق	11-2
53	الرسملة	11-3
53	عملية التعلم الجماعي	11-4
54	مسار تطبيق اليقظة الاستراتيجية	12
54	الاستهداف في اليقظة الإستراتيجية للمعلومات ذات الصلة	12-1
55	اقتفاء و تتبع معلومات اليقظة الإستراتيجية	12-2
57	اختيار المعلومات	12-3
58	نقل معلومات اليقظة الإستراتيجية نحو الإدارة العليا	12-4
59	التخزين الذكي لقاعدة المعلومات والمعرفة	12-5
60	نشر المعلومات والمعرفة	12-6
62	تنشيط اليقظة الإستراتيجية	12-7
63	مشاكل ممارسة اليقظة الاستراتيجية	12-8

64	علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي وأسس دعم القرار الذكي	=
64	ماهية الذكاء الاقتصادي	-1
64	التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي	1-1
65	تعريف الذكاء الاقتصادي	1-2
66	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي ومفاهيم أخرى	1-3
68	عناصر الذكاء الاقتصادي	2
68	اليقظة	2-1
68	سياسة الأمن الاقتصادي	2-2
68	سياسة التأثير	2-3
69	تحليل ثلاثية الذكاء الاقتصادي من خلال نشاط المؤسسة الاقتصادية	-3
71	خصائص الذكاء الاقتصادي	-4
71	مراحل تطبيق الذكاء الاقتصادي	-5
71	تحديد الحاجة للمعلومة	5-1
71	جمع المعلومة	5-2
73	معالجة المعلومة	5-3
73	بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار	5-4
74	مستويات الذكاء الاقتصادي	-6
74	المستوى الكلي	6-1
75	على المستوى الجزئي	6-2
75	نماذج الذكاء الاقتصادي	-7
75	وسائل الذكاء الاقتصادي "نموذج فولد"	7-1
76	النظام الياباني	7-2
77	النظام الأمريكي	7-3
78	النظام الفرنسي	7-4
80	تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	-8
82	اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة	=
82	تعريف الميزة التنافسية	-1
83	خصائص الميزة التنافسية	-2
84	أنواع الميزات التنافسية المختلفة	-3
84	مصادر الميزة التنافسية	-4
86	العناصر المؤثرة في كل من الميزة التنافسية وهيكل القطاع	-5
86	التكنولوجيا	5-1
87	اختيار المنافسين	5-2
88	التفاعلات مع قطاع النشاط	5-3
90	الإستراتيجيات التنافسية كأساس للميزة التنافسية	-6

91	دور اليقظة في تعزيز الميزة التنافسية	-7
92	واقع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر	1
92	نظرة على أنظمة البحث و التطوير	-1
94	الجهود المبذولة في مجال اليقظة و الذكاء الاقتصادي	-2
95	تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية	-3
97	توصيات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في الاقتصاد الجزائري	-4
99	فعاليات تطوير اليقظة الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني	-5
99	التكوين في الذكاء الاقتصادي	-6
	تحليل سياسة تطوير الذكاء الاقتصادي في الممارسات الاقتصادية الوطنية	-7
102		
105	الخاتمة	
106	قائمة المراجع	
109	فهرس الأشكال	
110	فهرس المحتويات	