



جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم
سعد الله -
كلية العلوم الإنسانية
قسم علم المكتبات والتوثيق

تخصص: تكنولوجيا وهندسة المعلومات
ماستر 2

مطبوعة بيداغوجية

اليقظة الاستراتيجية



من إعداد:
د. رحيمة سليمان
أستاذة محاضرة "أ"

2025-2024

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم المكتبات والتوثيق

تخصص: تكنولوجيا ومندسة المعلومات

ماستر 2

مطبوعة بيداغوجية

اليقظة الاستراتيجية

من إعداد:

رحيمة سليمان

أستاذة محاضرة "أ"

الصفحة	قائمة المحتويات
	مقدمة
	المحاضرة الأولى: الأطر النظرية للذكاء الاقتصادي واليقظة
14	1. مدخل لمفهوم الذكاء الاقتصادي
14	1.1. تعريف الذكاء الاقتصادي
15	2.1. خصائص الذكاء الاقتصادي
16	3.1. أهمية الذكاء الاقتصادي
16	4.1. عناصر الذكاء الاقتصادي
17	2. اليقظة الاستراتيجية
17	1.2. تعريف اليقظة
19	2.2. تعريف اليقظة الاستراتيجية
20	3.2. الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية
21	4.2. مميزات اليقظة الاستراتيجية
22	5.2. أهداف اليقظة
22	6.2. مزايا اليقظة
23	7.2. أهمية اليقظة
	المحاضرة الثانية أساسيات اليقظة الاستراتيجية
25	1. وظائف اليقظة الاستراتيجية
25	1.1. الوظيفة التنبؤية
25	2.1. الوظيفة الإعلامية
25	3.1. وظيفة التحليل والتركيب
25	4.1. وظيفة التشكيل
26	5.1. وظيفة الاتصال والاعلام
26	6.1. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات
26	2. خصائص اليقظة الاستراتيجية
26	1.2. الإستراتيجية

26	2.2. تطوعية
26	3.2. الذكاء الجماعي
27	4.2. المحيط
27	5.2. إنشاء الإبداع
27	6.2. التوقع
27	3. طرق ووسائل اليقظة
27	1.3. طريقة المعايرة (Benchmarking)
28	2.3. طريقة الرقعة أو اللغز
29	3.3. دراسة السوق
29	4.3. الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية
31	5.3. طرق ووسائل اليقظة من منظور اخر
31	4. مراحل اليقظة الإستراتيجية
المحاضرة الثالثة: نظام اليقظة والمتطلبات	
35	1. أنواع نظم اليقظة
35	1.1. نظام اليقظة المركزي
35	2.1. نظام اليقظة اللامركزي
36	2. سلوكيات اليقظة وأوقاتها
36	1.2. سلوكيات اليقظة
37	2.2. أوقات اليقظة
38	3. متطلبات اليقظة
38	1.3. المتطلبات البشرية
40	2.3. المتطلبات المادية
40	3.3. المتطلبات الإستراتيجية والتنظيمية
41	4.3. المتطلبات المالية
المحاضرة الرابعة: بيئة المؤسسات / الاستشراف	
43	1. تعريف الاستشراف
44	2. خصائص الاستشراف

44	1.2. موجه بالعمل
44	a. منفتح على المستقبل
44	3.2. تشاركي
45	4.2. متعددة الاختصاصات
45	3. أهداف الدراسات الاستشرافية
46	4. مخرجات عملية الاستشراف
46	1.4. المخرجات الرسمية أو الملموسة
46	2.4. المخرجات غير الرسمية أو غير الملموسة
47	5. تقنيات الاستشراف
47	1.5. تقنية السيناريو
47	2.5. تقنية العصف الذهني
48	3.5. تقنية دلفي
48	4.5. تقنية ورشات الاستشراف الإستراتيجي
المحاضرة الخامسة: أنواع اليقظة	
50	1. اليقظة الاستراتيجية
50	2. اليقظة التكنولوجية
51	1.2. مصادر اليقظة التكنولوجية
51	2.2. وسائل اليقظة التكنولوجية
52	3. اليقظة التنافسية
52	4. اليقظة التجارية
53	5. اليقظة البيئية
53	1.5. اليقظة الاجتماعية
54	2.5. اليقظة القانونية
54	3.5. اليقظة السياسية
54	4.5. اليقظة الاقتصادية
55	5.5. اليقظة الثقافية
55	6. اليقظة المعلوماتية

55	1.6. أهمية اليقظة المعلوماتية
56	2.6. أساليب اليقظة المعلوماتية
57	3.6. متطلبات خلية اليقظة المعلوماتية
المحاضرة السادسة: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية	
60	1. تعريف الإدارة الإستراتيجية
61	2. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
61	3. أهداف الإدارة الاستراتيجية
62	4. نماذج الإدارة الاستراتيجية
62	1.4. مجموعة النماذج المعيارية
63	2.4. مجموعة النماذج المتوازنة
63	3.4. مجموعة النماذج العملية (الواقعية)
63	4.4. المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد
64	5.4. مجموعة النماذج العملية (الواقعية)
64	5. أهمية الإدارة الاستراتيجية
المحاضرة السابعة: مستويات وعمليات الادارة الاستراتيجية	
68	1. مستويات الادارة الاستراتيجية
68	1.1. الادارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
69	2.1. الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية
71	3.1. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي
72	2. عمليات الإدارة الاستراتيجية
73	1.2. صياغة رؤيا ورسالة المنظمة
73	2.2. تحديد الأهداف الإستراتيجية
74	3.2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة
المحاضرة الثامنة: التحليل الاستراتيجي للبيئة	
76	1. التحليل الاستراتيجي
76	1.1. أهداف التحليل الاستراتيجي
77	2.1. مراحل التحليل الاستراتيجي

78	2. التحليل الاستراتيجي للبيئة
78	1.2. تعريف البيئة
79	2.2. البيئة الداخلية للمنظمة
80	3.2. البيئة الخارجية للمنظمة
المحاضرة التاسعة: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي	
82	1. أدوات التحليل الاستراتيجي
82	1.1. أدوات تحليل البيئة الكلية
83	2.1. أدوات تحليل البيئة الخارجية
83	3.1. أدوات تحليل البيئة الداخلية
84	2. نماذج التحليل الاستراتيجي
84	1.2. نموذج تحليل SWOT
85	2.2. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
85	3.2. نموذج أنسوف ANSOFF
85	4.2. نموذج بورتر للقوى الخمس Porter's five forces model
المحاضرة العاشرة: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية	
87	1. تعريف المعلومات
88	2. خصائص معلومات اليقظة
88	1.2. البعد الزمني
89	2.2. بعد المحتوى
90	3.2. البعد الشكلي
91	3. مصادر معلومات اليقظة
91	4. المعلومات التي تستهدفها اليقظة
92	1.4. معلومات التحكم
92	2.4. معلومات التأثير
92	3.4. إشارات الإنذار المبكرة
المحاضرة الحادية عشرة: تطبيقات اليقظة والذكاء الاقتصادي في الدول الأجنبية	
95	1. نموذج بريطانيا

95	2. نموذج السويد
97	3. نموذج اليابان
97	4. نموذج الولايات المتحدة
98	5. نموذج ألمانيا
99	6. نموذج فرنسا
100	7. النموذج السوفييتي
100	8. خلاصة التجارب
المحاضرة الثانية عشرة: اليقظة في الجزائر	
102	1. جوانب الاهتمام باليقظة الاستراتيجية في الجزائر
106	2. وظائف اليقظة الاستراتيجية في الجزائر
107	3. خصائص مسؤولي اليقظة
108	4. مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر
109	خاتمة
120-111	قائمة المراجع

البطاقة التقنية للوحدة وفق عرض التكوين

اسم المادة: اليقظة الاستراتيجية

الرصيد: 05

المعامل: 02

أهداف التعليم:

هدف الوحدة هو تعريف الطالب بأهمية خلايا اليقظة ودورها الاستراتيجي في عمليات جمع ومعالجة و بث المعلومات داخل البيئة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات ومختلف الادارات بما فيها المكتبات، وأن خلايا اليقظة أصبحت ضرورة العصر بسبب درجة التنافسية العالية التي فرضتها العديد من الافرازات العصر على غرار التكنولوجيات الحديثة والتطور الدائم والمستمر في مختلف القطاعات بفضل تسارع وتيرة الابداع والابتكار.

المعارف المسبقة المطلوبة:

التحكم في مبادئ الاتصال، واكتساب معارف مسبقة حول البيئة خاصة الرقمية منها وأنواع أنظمة المعلومات، وتقنيات البحث عن المعلومات والوعي المعلوماتي.

محتوى المادة:

1. مدخل لمفهوم الذكاء الاقتصادي واليقظة

2. مفهوم اليقظة

3. مزاياها وأهدافها

4. طرق ووسائل اليقظة

5. مراحل وعمليات اليقظة

6. بيئة المؤسسات: الاستشراق

- اليقظة القانونية
- اليقظة التكنولوجية
- اليقظة التنافسية
- اليقظة الاجتماعية
- اليقظة التجارية
- اليقظة البيئية
- اليقظة الاستراتيجية

7. مفهوم الادارة الاستراتيجية

8. أهمية الادارة الاستراتيجية

9. مستويات وعمليات الادارة الاستراتيجية

- التحليل الاستراتيجي للبيئة: مفهوم البيئة انواعها مكوناتها تقييمها
- المعلومة كمورد لليقظة للاستراتيجية
- تطبيقات اليقظة في الدول الأجنبية
- اليقظة في الجزائر

طريقة التقييم:

مراقبة مستمرة + امتحان نهائي

مقدمة

تتناول هذه المطبوعة مجمل الدروس لوحدة اليقظة الاستراتيجية المبرمجة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص هندسة وتكنولوجيا المعلومات.

لماذا وحدة ' اليقظة الاستراتيجية '؟ فرضت البيئة المتغيرة والمتطورة التي تسود عالم اليوم على كل المؤسسات مهما كان نوعها العمل على مسايرة هذه التحولات لمزاولة نشاطها وتحقيق الميزة التنافسية. إذ ساهمت التكنولوجيا وما أحدثته من ثورة في مجال الإدارة والتسيير في تميز البعض منها وعرقلة البعض الآخر. لذا كان لزاما عليها أن تساير هذه التحولات بما يخدم مصالحها ويدعم وجودها في السوق. ولعل من أبرز الآليات لتحقيق ذلك، اليقظة الاستراتيجية بكل أنواعها. إذ باتت معرفة تحركات المنافسين في غاية الأهمية وذلك للحصول على المعلومات المهمة وخاصة الضرورية. فالتخاذ القرار الصائب قائم على جودة المعلومات المتحصل عليها من البيئة والخارجية ومختلف العمليات التي تخضع لها من اجل الاستغلال الأمثل.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة هامة للتميز في بيئة متغيرة وتنافسية، وذلك من خلال فهم واستيعاب البيئة المحيطة وتحليلها بشكل استراتيجي، لتحديد الفرص المستقبلية والتهديدات المحتملة والتكيف معها (SWOT)، كما أنها تساعد في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتقليل المخاطر وزيادة القدرة على الابتكار والتغيير. فاليقظة الاستراتيجية تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها بشكل فعال، من خلال مراقبة ورصد البيئة المحيطة بشكل دوري وجمع المعلومات ذات الصلة، يمكن أن تشمل هذه الأدوات مراقبة وسائل الإعلام والتقارير الصحفية والتفاعل مع الخبراء والمتخصصين في المجال.

كون اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل والمتكامل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال جمع المعلومات من المحيط الخارجي للمؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال

الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة و هذا كخطوة استباقية وتوقعية لمسايرة المتغيرات والمستجدات الخارجية.

في إطار هذه المطبوعة، سوف نتناول اليقظة الاستراتيجية من كل جوانبها، وذلك وفقا للبرنامج المسطر للوحدة مع التوسع في المحاور وإضافة بعض العناصر التي تبدو مهمة من أجل استيعاب وفهم أفضل للوحدة من طرف الطلبة. تناولت المطبوعة اثنا عشرة وهي: الأطر النظرية للذكاء الاقتصادي واليقظة، أساسيات اليقظة الاستراتيجية، نظام اليقظة والمتطلبات، بيئة المؤسسات/ الاستشراف، أنواع اليقظة، عموميات حول الإدارة الاستراتيجية، مستويات وعمليات الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي، المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية، تطبيقات اليقظة والذكاء الاقتصادي في الدول الأجنبية، واليقظة في الجزائر.

المحاضرة الأولى: الأطر النظرية للذكاء الاقتصادي
واليقظة

في عالم متغير باستمرار يطبعه ميزة التنافسية وفرض الوجود في السوق، أضحى من الضروري معرفة البيئة المحيطة بالمؤسسات وما تحمله من تهديدات، تحديات وفرص لاستغلالها وتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة فيما يخدم عمليات اتخاذ القرار وبناء الاستراتيجيات. لذ تلجأ المؤسسات التي تتميز خاصة بالحكم الرشيد إلى توظيف الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بما يخدم أهدافها وأفاقها المستقبلية.

1. مدخل لمفهوم الذكاء الاقتصادي

تعود نشأة مفهوم الذكاء الاقتصادي إلى منتصف الثمانينات. حيث يلجأ الأمريكيون إلى استعمال مفردات الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence" و "الذكاء الاقتصادي" Economic Intelligence عن استعمال مصطلح ذكاء المنافس "Intelligence competitor" الذي يعد مفهوما ضيقا.

1.1. تعريف الذكاء الاقتصادي

هناك عدة تعاريف للذكاء الاقتصادي، فيما يلي نستعرض البعض منها:

- Martre 1994: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم".
- حسب Baumard : هو ليس مجرد فن لكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة.
- حسب Besson B و Pessin T.C : هو القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها.
- حسب Alain Juillit : هو التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير. (دادوي، 2014)

وفي ظل التحولات المتتالية في بيئة الاعمال، أولت الدولة الجزائرية أهمية كبيرة للذكاء الاقتصادي في مؤسساتها، ففي 2006، تم تعريفه خلال المجلس الذي انعقد تحت رئاسة عبد العزيز بلخادم رئيس الحكومة، كما يلي: جمع واستخدام ونشر المعلومات المفيدة التي تساهم في إنتاج المعرفة الضرورية لصنع القرار وإدارة المؤسسات وتطوير المعرفة السياقية لاتخاذ القرار. "

2.1. خصائص الذكاء الاقتصادي

من بين أهم خصائص الذكاء الاقتصادي، نذكر أبرزهما:

1.2.1. خاصية الهجومية

حسب (غريب، 2022)، فهي تتمثل:

- يركز الذكاء الاقتصادي على جمع وتحليل المعلومات التي تكشف عن الفرص المتاحة للمؤسسة. ويمكن أن تكون هذه الفرص في الأسواق الجديدة، أو في المنتجات والخدمات الجديدة، أو في التكنولوجيات الجديدة.
- يساعد المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. ويمكن أن يساعد أيضاً المؤسسة على تطوير تقنيات جديدة تمنح لها ميزة تنافسية.
- يساعد المؤسسة على التوسع في أسواق جديدة أو في منتجات وخدمات جديدة. وهذا يمكن أن يساعد المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية وتحقيق نمو أكبر.

2.2.1. خاصية الدفاعية

حسب (غريب، 2022)، فهي تتمثل:

- يهدف الذكاء الاقتصادي إلى حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة من السرقة أو التلف أو الاختراق. ويمكن أن يشمل ذلك حماية البيانات والمعلومات الحساسة، مثل بيانات العملاء وخطط الأعمال والتكنولوجيا.
- يمكن للذكاء الاقتصادي أن يساعد المؤسسة على ممارسة الضغط والتأثير على الجهات التنظيمية أو الحكومات أو المنافسين. ويمكن أن يشمل ذلك جمع المعلومات حول هذه الجهات وتحليلها، وتطوير استراتيجيات للتأثير عليها.

3.1. أهمية الذكاء الاقتصادي

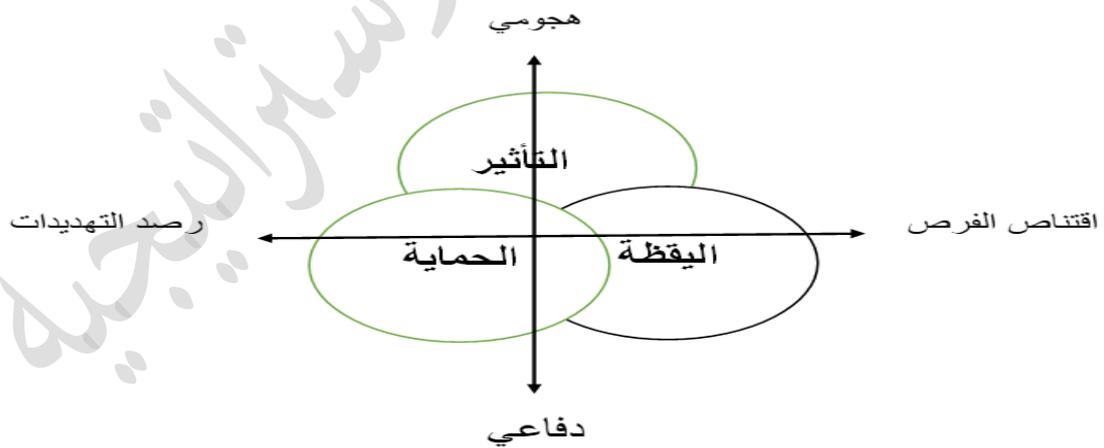
يمكن تلخيص الأهمية (حمداني، 2012) في:

- ✓ حماية المشروع من التهديدات: يقدم حلول التكيف مع ظروف كل مؤسسة وذلك بالسماح لها بتفعيل نظام اليقظة وإدراك مختلف الأخطار التي تهددها.
- ✓ الاستيلاء على الفرص: تطوير نظام استخباراتي لتوقع التغيرات والاستجابة للأزمات.
- ✓ التكيف مع القواعد الجديدة للسوق: يعمل على خلق أنظمة فعالة لاتخاذ القرارات عند العمل على المشروع.

4.1. عناصر الذكاء الاقتصادي

تتمثل عناصر الذكاء الاقتصادي (داداي، 2014) في:

- اليقظة: البحث عن المعلومات.
- الحماية: حماية المعلومات المجموعة.
- التأثير: أثر المعلومات على مستقبل المشروع.



الشكل 1: عناصر الذكاء الاقتصادي

2. اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة من المفاهيم، الجديدة في المجال الاقتصادي، لذا فلقد تعددت تعاريفها، ولكن قبل ذلك سنعرفها لغويا واصطلاحا. بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة. ولكن قبل تعريف اليقظة الاستراتيجية، سنعرف باليقظة.

1.2. تعريف اليقظة

لغة: حسب قاموس المعجم الوسيط، فاليقظة هو الانتباه من النوم، أو خلاف النوم.

نقول تيقظ تيقظا لشيء ما أي انتبه له وأخذ الحيطة منه.

اصطلاحا: اليقظة "مشتقة من اللفظ اللاتيني *Vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها". و انطلاقا من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم أو يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين، وفي اللغة تيقظ تيقظا لشيء ما، أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه كما نقول أيضا اليقظ أو المتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة، ويستعمل التيقظ أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظة على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة وحراسة شيء ما والحفاظ عليه. (صلاح الدين، 2020)

تناول العديد من الباحثين والاقتصاديين تعريف اليقظة:

حسب Lesca فاليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

وتعتبر اليقظة حسب Kourbali "عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

Choot: اليقظة هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية التكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطور أي منظمة.

Ribault: اليقظة هي المراقبة والمتابعة العامة الذكية لمحيط المشروع من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية.

Rouach: اليقظة هي مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام للمعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها.

Emmanuel Pateyron: هي السيورة المعلوماتية الاختيارية التي عن طريقها المشروع يبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية الاقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات.

وعرفها مصطفى بوروي على أنها " طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة * للتهديدات والفرص وأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية (علاوي، 2011).

تعرفها منظمة التقييس الفرنسية Afnor بأنها: هي عملية أو نشاط مستمر وفي معظم الأحيان متكرر يسعى إلى مراقبة أنشطة المحيط لتدارك التغيرات والتطورات الحاصلة فيه.

Jakobiak: "مراقبة المحيط ودراسته، ثم انتقاء المعلومات ومعالجتها، ثم توزيعها بصورة موجهة كأداة لاتخاذ القرار".

ويلخص جاكوبياك نشاط اليقظة في ستة ضوابط كما هو موضح في الشكل، 01 يمكن اتباعها كتوجيه عام للقيام بنشاط اليقظة، وهذا ما يعرف بطريقة 5W+1H.

جدول (01): ضوابط اليقظة حسب جاكوبيك

ماذا What	تعريف اليقظة وتحديد طبيعتها
لماذا Why	ما هي أهداف اليقظة؟ ما هي الرهانات؟ ماذا ينتظر منها اليقظة؟
من Who	من سيقوم بها؟ المحللون، المراقبون، محترفو المعلومات،
متى When	معلومات اليقظة فورية. يجب التقاطها حالما ورودها.
أين Where	مجال/ حقل اليقظة.
كيف How	تعتمد اليقظة على مناهج ونظم وأدوات منهجية وعلمية، كما تستند إلى هياكل ومصالح مختصة.

2.2. تعريف اليقظة الاستراتيجية

يرتبط مفهوم اليقظة بعملية المتابعة والمراقبة و الرصد البشري و التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة كوسيلة لمراقبة البيئة المحيطة به أو الكشف عن اضطرابات فجائية ومعالجتها بالسرعة اللازمة، وذلك عن طريق جمع المعلومات وتقييم البيئة. عبارة الإستراتيجية التي تضاف إلى اليقظة هي للدلالة على أنها تجمع كل أنشطة اليقظة (تنافسية، تكنولوجية، تجارية، مجتمعية، قانونية...)، فهي تتم برصد كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، وأيضا للدلالة بأن الأمر يتعلق بعملية توقعيه، تقوم على الملاحظة والتحليل المستهدف للمحيط، بعدها يتم نشر المعلومات المنتقاة والمعالجة على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه (أي نشر مستهدف للمعلومات)، وكل هذا ³من أجل التمكن من بناء قرارات ذات طبيعة إستراتيجية.

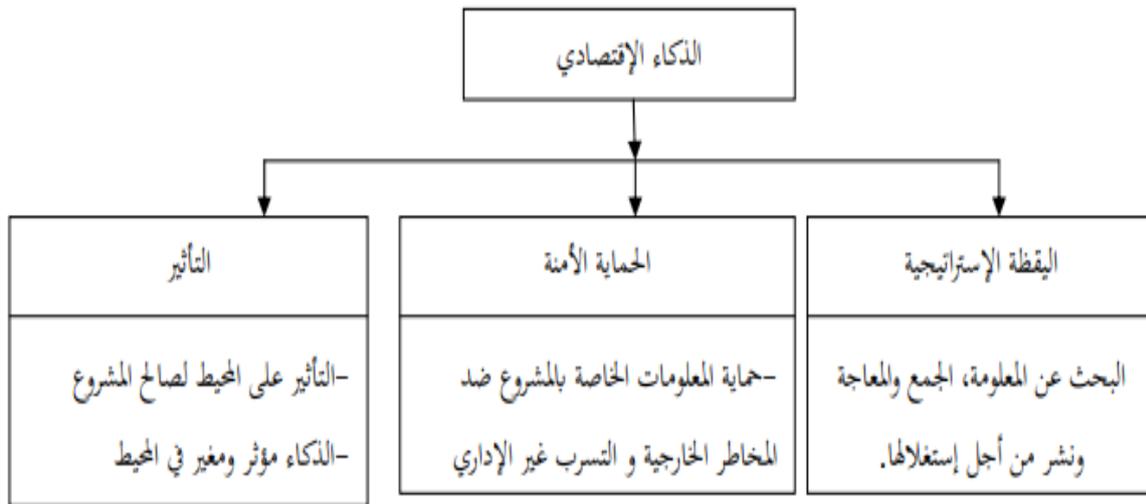
عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها " أسلوب منظم، في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسياتها، بالجمع معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص). هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية". كما عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها" (بومدين، 2010، ص 21).

يعرف Riex اليقظة بأنها: "الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام المعلومات و اختيارها وويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المشر وع".

3.2. الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية

هناك من يعتبر أن الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، مصطلحان لنفس المعنى تقريبا فكلاهما يرتكز على البحث (جمع)، المعالجة (تفسير أو خلق معنى)، وتوزيع (نشر) المعلومات بهدف استغلالها، و الاختلاف يكمن فقط في أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح جزئي " microéconomique " ؛ كثير التداول وممارسة بين المؤسسات ، وتوزيع المعلومات يكون على أفراد المؤسسة كل حسب اختصاصه . بينما الذكاء الاقتصادي هو مصطلح كلي "macroéconomique"؛ يعكس الاقتصاد الوطني ككل، تقوم به هيئات تابعة للدولة في سبيل مساعدة كل المؤسسات - دون استثناء أو تخصيص - للحصول على المعلومات واستخدامها في تحسين أدائها (Menif, 2005). في الشكل رقم 2، يتم توضيح موقع اليقظة في مكونات الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم 02: مكونات الذكاء الاقتصادي



4.2. مميزات اليقظة الاستراتيجية

من أهم مميزات اليقظة الاستراتيجية (Lesca, 2002):

- اليقظة الاستراتيجية هي انطلاقة طوعية إرادية تركز على تبني فكرتها من الادارة العليا للمؤسسة واعطائها أهمية كبيرة؛
- اليقظة الاستراتيجية تنقسم إلى جزئين أساسيين: الأول هو رصد ومتابعة الأحداث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والثاني هو استغلال المعلومات الناتجة عن نشاط الرصد؛
- أغلب معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات توقعيه، من نوع إشارات ضعيفة، حاملة لبوادر التغيير، ولا بد من أن تساعد المؤسسة في فهم وتوقع التغيرات المستقبلية لمحيطها الخارجي، كما أن المسيرين ليسوا معتادين على جمعها واستخدامها نظرا لطبيعتها الخفية، غير الأكيدة، النوعية...؛
- عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية تكرارية، لكن جمع المعلومات الجديدة يؤدي إلى تحسين معرفة المؤسسة. لذلك فاليقظة الإستراتيجية تعتبر أيضا عملية مستمرة وحركية "، فالأمر يتعلق هنا بعملية تعلم جماعي وقيادة المعرفة.
- مهما كانت توقعيه وكاشفة للأحداث، فاليقظة الاستراتيجية تركز على فكرة قوية هي: العمل الجماعي، أين تبادل وتقاسم المعلومة هو أمر أساسي سواء على مستوى الجمع أو التحليل، وكل الفاعلين في المؤسسة معنيون بامتلاك عناصر المعلومة ودمجها مع معارفهم وخصائص وظائفهم، مما ينتج عن ذلك معلومة صالحة للاستخدام؛
- مهما كان الاختلاف في التسميات (يقظة تنافسية، تكنولوجية، اعلامية، استراتيجية...)؛ فإن المهمة الأساسية لليقظة هي: تزويد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات الملائمة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء قرار استراتيجي متركز على معرفة حقيقية لواقع وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي.

5.2. أهداف اليقظة

تهدف عملية اليقظة الإستراتيجية (شابونة، 2008) إلى ما يلي:

- التدارك والاستباق بمعنى معرفة التغيرات من تقنيات جديدة، آلات حديثة، زبائن، منافسين... الخ، وحتى يستطيع المشروع أن يتأقلم مع محيطه لا بد أن يكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط أي لا بد أن تراقبه بصفة مستمرة؛
- تخفيف المخاطر أي بمعنى معرفة المخاطر من منتجات، منافسين، تشريعات قانونية..... الخ؛
- مقارنة الأداء وتطويره بمعنى ما هو موقع المشروع من حيث ناحية المنافسة في مجال عمله؛
- معرفة الفوارق أي فوارق المنتجات مقارنة بالطلبات وكذا فوارق المشروع مقارنة بالمنافسين؛
- معرفة الأفكار والحلول الجديدة، الإبداع واقتصادات البحث والتطوير؛
- التدارك الجيد للفرص، ضف إلى ذلك التدارك الجيد للأزمات وكذلك قدرة جيدة على التكيف؛
- تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الأنية للبيئة في كل الميادين والمجالات، بهدف إقتناء الفرص، تجنب التهديدات، وكذا تحديد المركز التنافسي.
- تشخيص، تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.

6.2. مزايا اليقظة

تتمثل مزايا اليقظة الاستراتيجية حسب (نحاسية، 2003) في:

- تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجه المشروع في المستقبل؛
- التسيير الجيد للوقت وهذه النقطة جوهرية لأن الوقت في المشاريع يعتبر أساس لنجاحها؛
- القدرة على مراقبة البيئة بمحيط المشروع؛
- توفر للمعلومة المرور الجيد عبر مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعتبر وسيلة إستراتيجية للتسيير فهي تكشف عن مناطق النفوذ، التهديدات والفرص؛
- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة التي ينشط فيها المشروع؛
- المساهمة في التحسين المستمر في أنشطة ومدخلات ومخرجات المشروع؛

- تعزيز العلاقة بين المشروع والعملاء.

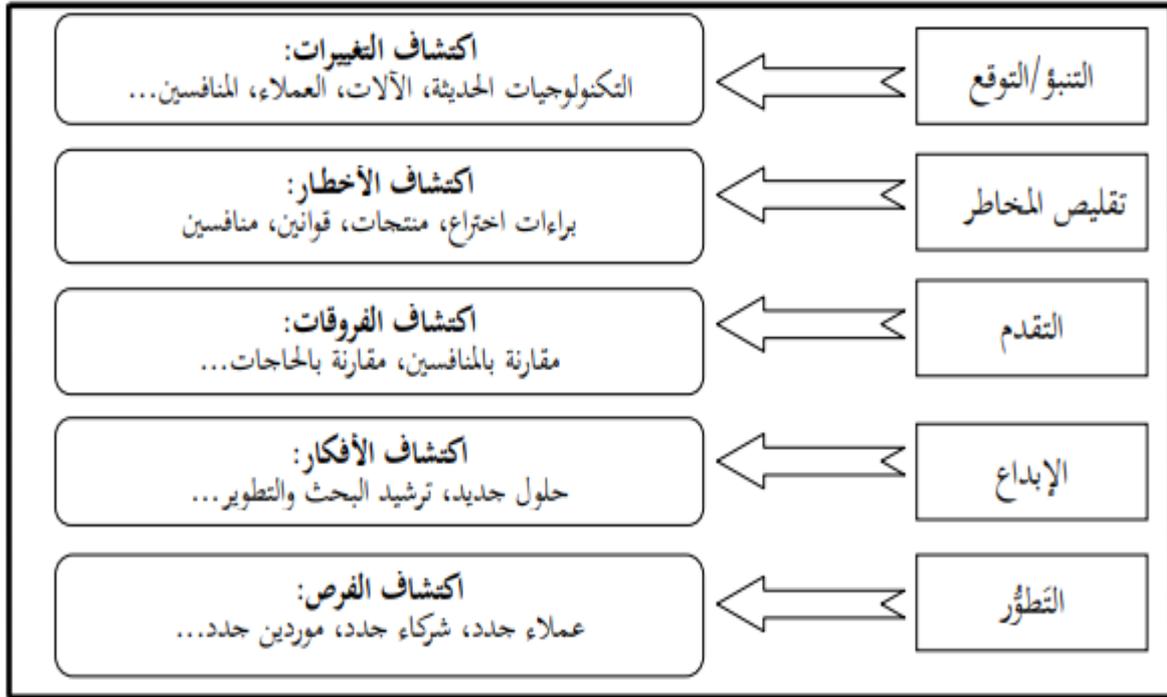
7.2. أهمية اليقظة

تسمح اليقظة بالدرجة الأولى بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات. وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة (كرومي، عمرستي، 2010).

يمكن تلخيص الأهمية في الشكل الآتي:

شكل 03: لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟

لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



Source : Agence Régionale d'Information Stratégique & Technologique

المحاضرة الثانية: أساسيات اليقظة

تمهيد

ترتكز اليقظة أثناء اعتمادها في المؤسسات على جملة من العناصر الضرورية التي تسهم في توضيح الرؤى وتبيان القيمة المضافة من خلال تطبيقها. في هذا الإطار سنتناول في هذه المحاضرة وظائف اليقظة، الخصائص، ثم الطرق والوسائل التي تمارس عن طريقها اليقظة ومراحلها.

1. وظائف اليقظة

اقترح "Cohen Corine" خمس وظائف أساسية لليقظة الاستراتيجية (كرغلي، 2014) وهي:

1.1. الوظيفة التنبؤية Fonction anticipative : الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي

التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... عن طريق وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت.

2.1. الوظيفة الإعلامية Fonction informative: هي وظيفة أساسية ضمن نشاط اليقظة إذ

توفير المعلومات للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة، و لا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة و تتصف بالمواءمة.

3.1. وظيفة التحليل والتركيب Fonction informative: التحليل والتركيب هي وظائف أساسية في

عملية اليقظة الإستراتيجية، تحليل المعلومات المجمعة تعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية و المهمة، و التي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة. بينما تركيب المعلومات المجمعة هو تجميع المعلومات المجزأة، المتفرقة، المتقطعة، وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات و لبناء صورة تدل عن واقع و مستقبل محيط المؤسسة.

4.1. وظيفة التشكيل Fonction de mise en forme: وظيفة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات

التي تجمعها، تحليلها و تركيبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل و معارف المعلومات المنشورة. و يقصد بتشكيل المعلومات المجمعة و وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحني، بيان)، يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة و يوضح المعنى.

5.1. وظيفة الاتصال والاعلام **Fonction d'animation et de communication**: هذه اليقظة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة "les réseaux de veille" و تحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل انتشار المعلومات ، و إتاحتها في الوقت المناسب و بالصفة الملائمة عن طريق آليات اتصال و تواصل.

6.1. وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات **Fonction d'identification des besoins d'informations**: يجب عن توقعات المستخدمين سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها، فاليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة و مصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

2. خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمفهومها والتي نلخصها (رافع، قاشي، 2015) فيما يلي:

1.2. الإستراتيجية: حيث تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات الغير متكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء استمرار المشروع.

2.2. تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقع مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومة.

3.2. الذكاء الجماعي: يعني وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

4.2. **المحيط:** محيط المشروع ليس مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

5.2. **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية.

6.2. **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تملك بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن يقوم الفرد بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

3. طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

الطرق والوسائل لعملية اليقظة الاستراتيجية تسدي للمؤسسة الحصول وامتلاك ميزات تنافسية مستدامة والتي تساهم بدورها في الحفاظ على شأن المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق. ولعل من أهم الطرق نجد طريقة المعايرة التي تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة بسبب تغيراتها، وللقيام بهذه العملية يتطلب وجود وسيلة فعالة كالأنترنت وهي من أهم الوسائل الحالية التي تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة و بأسرع وقت.

1.3. طريقة المعايرة (Benchmarking)

عرفها David Kearns بأنها: "عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين والمؤسسات المعترف بها كقادة أو الزائدة" (Costa, 2008). وتعرف المعايرة كذلك بأنها تقنية بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس (تير، 2013).

تعتبر المعايرة طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايرة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجدرو الشاملة.

أ. مراحل المعايرة: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية (تشوار، 2009):

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

ب. أهمية المعايرة

تمكن المعايرة من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتبين غاية المعايرة في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة المنافسة فعلى المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

2.3. طريقة الرقعة أو اللغز

هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه البروفيسور "Lesca Humber"، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من "لعبة الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات أشكال مختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معيناً ذو دلالة. هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية لليقظة الإستراتيجية من نوع إشارات الإنذار المبكر، كما أنها تعتبر عالية الحساسية، ولما تمتاز به من خصائص فهي: معلومات مجزأة، غير كاملة، غير دقيقة غامضة... الخ لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى شكل مهيكول ومنظم وذو دلالة (رحماني، 2015).

3.3. دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق طريقاً مهماً من طرق اليقظة و تطويرها، لذا فالمؤسسات الاقتصادية تقوم بما سعيها منها للحصول على المعلومات عن بيئتها و منافسيها .وتعرف دراسة السوق على أنها مجموعة الإجراءات التقنية المستعملة لا نتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار في المجالات التسويقية، هذه المعلومة يمكن استغلالها لتحليل مشكلة ما، لاقتراح عدد معين من الحلول، أو لمراجعة كفاءة القرارات المتخذة.

تتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الذي أصبح نشاطاً رئيسياً في المؤسسة و يؤثر على كل أنشطتها الأخرى، كما أن دراسة السوق تعتمد على خمسة أساليب هي الدراسة الوثائقية، مقابلات المختصين، اجتماعات من المستهلكين، المشاهدة و التحقيقات، وتصنف دراسة السوق إلى نوعين: دراسة كمية تهتم بالكم كحجم المبيعات، حجم الأعمال، و دراسة نوعية تهتم بالتنوع و تهدف للوصول إلى المعلومات الخاصة بطبيعة الخدمات المقدمة لمعرفة توجهات الأداء و العمل على ترقيته و بالتالي المحافظة على مكانة مرموقة في السوق (شراف، 2016).

3.4. الأنترنت وسيلة لليقظة الاستراتيجية

تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة والمتراطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها وتوفر هذه الشبكات المترابطة العديد من الخدمات ومن أشهرها البريد الإلكتروني، وخدمة web (الويب).

أ. خدمات الأنترنت

- الشبكة العنكبوتية تعرف الشبكة العنكبوتية بمصطلح آخر يدعى الويب (web) وهي عبارة عن صفحات كثيرة جدا من المعلومات المترابطة مع بعضها ومن ميزات الشبكة العنكبوتية أو الويب المرنة العالية في إيجاد المعلومات، إمكانية استعراض معلومات الويب بأي مكان، بالإضافة إلى احتوائها على واجهات تطبيق جميلة وجذابة (the world wide web) ويطلق مصطلح صفحة الويب (web page) على صفحة واحدة و مجموع هذه الصفحات في مجال واحد تعني موقع الويب (web site) أما الصفحة الرئيسية (home page) فتعني الصفحة الأولى في أي موقع أنترنت.

- نظام أسماء النطاقات (Domain Name System – DNS) هو عبارة عن بروتوكول يشير إلى عنوان موقع الأنترنت وبما أن الحاسب الآلي يتعامل مع العناوين كأرقام معنونة، فدعت الحاجة لإنشاء هذا البروتوكول الذي يقوم بتحويل عناوين مواقع الأنترنت من الصيغة الأبجدية إلى الصيغة الحقيقية الرقمية..
- البريد الإلكتروني (E-mail) هي خدمة تبادل الوسائل والوثائق باستخدام الأنترنت، ويعتقد الكثير منذ مستخدمي شبكة الأنترنت أن خدمة البريد الإلكتروني هي أفضل ما في الشبكة ومن خلال هذه الخدمة تستطيع أن ترسل رسالة لأي مكان في العالم وفي أي وقت خلال ثواني قليلة وبسعر زهيد .
- بروتوكول نقل الملفات (File Transfer Protocol) وهي خدمة تساعد على نقل الملفات بين مستخدم وآخر أو تحميل ملفات معينة بين مستخدم وموقع على الشبكة، وهذا البروتوكول يستخدم نوعين من الاتصال وهما : تراسل البيانات والتحكم في المعلومات.
- برامج الدردشة (Internet Relay Chat) تعتبر خدمة الدردشة من الخدمات المفيدة في الاتصال مع الزبائن والأصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع معينة، وتعتبر من جانب آخر نوع من أنواع التسلية والترفيه حيث يمكنك التعرف على أصدقاء جدد من أي دولة في العالم، والتعرف على عاداتهم وتقاليدهم، ومن أشهر برامج الدردشة برنامج (MSN Messenger) .
- خدمة المجموعات (Newsgroup) وهي الأماكن التي يتجمع فيها الناس لتبادل الآراء والأفكار وتعليق الإعلانات العامة أو البحث عن المساعدة في موضوع معين، ولعل من أشهر الأمثلة على خدمة المجموعات ما يعرف بالمنتديات ساحات الحوار (ولا سيما المنتديات المتخصصة).
- خدمة البحث في الأنترنت (Searching the Internet) : تعتبر خدمة البحث في الأنترنت من الخدمات الممتازة حيث تلعب محركات البحث دورا مهما في عملية البحث وتسهيل الوصول إلى المعلومة بالنسبة للباحث ، ولن يقتصر البحث عن معلومات فقط بل يمكنك البحث عن برامج أو ملفات أو حتى أشخاص .www.yahoo.com www.google.com أيضا. ومن أشهر محركات البحث في العالم (رحماني، 2015).

ب. مزايا شبكة الأنترنت

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت

يسمح ب:

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تجميعها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات [www: world wide web](http://www.worldwideweb.org) والربط عن بعد.
- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تجميع بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.
- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

5.3. طرق ووسائل اليقظة من منظور اخر

من وجهة نظر (رزوق، 2021)، إضافة إلى الوسائل والطرق المذكورة سابقا، ذكر كذلك كل من:

- **التحليل:** يعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويسمى مصفوفة التحليل الرباعي، الذي يهتم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتبر من أهم الأساليب التي تتبعها المنظمة لتشخيص بيئاتها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.
- **طريقة القياس العملي:** تعتمد هذه الطريقة على القياس على أساس علمي أي وصف الأشياء وصفاً كميّاً وهي مرتبطة بالقياس الرجعي.

4. مراحل اليقظة الاستراتيجية

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا أيضا في مراحلها، فمنهم من يرى بأن

عملية اليقظة تتكون من ثلاث مراحل، ومنهم من يحددها في ست مراحل، وهناك من يذهب إلى تسعة مراحل.

يرتكز الباحثون الذين اعتمدوا على التقسيم بثلاث مراحل (الزعي، 2004) على:

- **مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المشروع،
- **مرحلة التحليل والاستخلاص:** بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في فرز وترتيب المعلومات و الاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار،
- **المرحلة الأخيرة مرحلة نشر المعلومات واتخاذ القرار:** بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

فيما يخص الباحثين الذين يعتمدون على ستة مراحل، بحيث ينقسم إلى فترتين متميزتين كل واحدة تحتوي على ثلاثة مراحل، حيث خصصت الفترة الأولى لمراقبة المصادر والثانية لاستغلال المعلومات:

أ- المرحلة الأولى مراقبة المصادر (البيئية):

- **البحث عن محاور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات ؟ وإلى من توكل ؟ لا بد أن يضع المشروع إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة.
- **التأكيد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها:** المعلومات المتحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل. فبعد التأكد من صحتها في مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند إثبات المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة ودقة المعطيات.

ب- **المرحلة الثانية: استغلال المعلومات:** وتتكون هذه المرحلة بدورها إلى ثلاث خطوات لاستغلال

المعلومات المنتقاة منها وهي:

- معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومة ملائمة ومثبتة. إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات.
- نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبتث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد. لذلك يجب وضع نظام داخلي للبتث ونشر المعلومات.
- الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وفي مراكز القرار.

المحاضرة الثالثة: نظام اليقظة والمتطلبات

مطبوعة اليقظة الاسرائيلية

تمهيد

يعتمد نشاط نظام اليقظة الإستراتيجية بالدرجة الأولى على الحصول على المعلومات، فنظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية هو نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية عن طريق جمع المعلومات وتحليلها ونشرها واستغلالها. فنظام معلومات اليقظة يساعد المديرين على تحديد الشبهات من أجل العمل مقابل التهديدات والفرص مما يزيد في كفاءة القرارات وفعاليتها (بن خديجة، 2012).

1. أنواع نظم اليقظة:

تتمثل نظم اليقظة (علمي، 2008):

1.1 نظام اليقظة المركزي

يتميز هذا النوع بوجود قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة جمع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين (القائمين على الرصد والمراقبة) ومعالجتها وفق برنامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والملاحظ في هذا النوع هو تعدد مسيري هذا النظام، لهذا يجب تكاتف جهودهم حتى يتبين نجاحته.

2.1 نظام اليقظة اللامركزي

هذا عكس النظام الأول حيث يتكون من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها يعالج نوع معين من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهذا النظام أكثر ديناميكية ومرونة في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

إن إنجاز نظام لليقظة يعني الاستغلال المنظم للعناصر المكونة لهذا النظام والتنسيق فيما بينها. وتتمثل

هذه العناصر (محاضرات عبدون عبد الكريم) في:

- الموارد البشرية: أخصائيو المعلومات، الخبراء والمحللون، المتعقبون المستشعرون،

- أصحاب القرار، مجموعات العمل، الموظفون بصورة عامة.
- الهياكل: خلية اليقظة، مركز التوثيق.
- المدخلات: **Inputs** (مجال المراقبة، المعلومات) .
- النواتج: **Outputs** (المنتجات، المعلومات المعالجة، القرارات) .
- الأدوات: المصادر، البرمجيات، المناهج.

ولعل أول خطوة لا يمكن دونها التحدث عن نظام لليقظة، هي تحديد حقل الملاحظة الذي أكثر ما يعرف "بالرادار". والأمر هنا يتعلق بتحديد دقيق للمواضيع التي ستتم مراقبتها في إطار عملية البحث عن المعلومات. وسيربط نجاح النظام أساسا على نوعية حقل المراقبة الذي يجب ضبطه بصفة دقيقة تعتمد على طرق علمية محضمة. والواقع أنه يمكن دائما الحصول على المعلومة التي يبحث عنها، وهذا ليس بالأمر الصعب إذ أن الدراسات جليها تتفق على أن أكثر من 95 % من المعلومات المفيدة يمكن الحصول عليها اعتمادا على المصادر التقليدية المتوفرة. لكن الأمر الأصعب هو المعرفة الدقيقة لما نحن نحتاج إليه من معلومات وفقا لإستراتيجيتنا داخل البيئة التي نتطور ضمنها.

ويعتمد في هذا محترفو المعلومات على مناهج علمية مستقاة من علوم عدة كعلم الإحصاء أو العلوم الإنسانية والاجتماعية. لكن النزعة الملاحظة أن اليقظة في تطورها ستنشئ علما أو منهجا قائما بذاته معتمدا على طرقة ومناهجه الخاصة في حلول المشكلات.

2. سلوكيات اليقظة وأوقاتها

1.2. سلوكيات اليقظة

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة (قوجيل، 2012).

قدم (Bulinge, 2002) ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، وهي:

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

● **اليقظة نصف النشطة:** تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة ولها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محددون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

● **اليقظة النشطة (الفعالة):** تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية)، تُؤكّل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.

2.2. أوقات اليقظة

أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معيناً في وقت معين أو غير ذلك، وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة وهي:

● **يقظة نقطية: Veille ponctuelle** وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى وسياق معطى وهي تقترب من دراسة السوق.

● **يقظة مناسبتية Veille occasionnelle:** يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقاً الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.

● **يقظة دورية Veille périodique** : مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات الشركة و التقارير و الدراسات و مقالات المجلات وعروض المؤتمرات و نشرات المنظمات المتخصصة و بنوك المعلومات... إلخ.

- **يقظة دائمة Veille Permanente**: سمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تُستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إراديا) أو "رادار التنبيه" الموضوع.

3. متطلبات اليقظة

حتى يتم ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة في إطار سيرورتها وجب عليها توفير مجموعة من المتطلبات البشرية والمادية والتنظيمية والإستراتيجية (صدوقي، 2022).

1.3. المتطلبات البشرية

من متطلبات خلية اليقظة كذلك، المورد البشري النوعي. ويعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص جيد الاستماع إلى ما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه، حيث تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على أساس العمل الجماعي. والشكل الموالي، يوضح ممثلو اليقظة:

الجدول رقم (02): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	- متخذو القرارات الإستراتيجيين Les décideurs stratégiques
- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.	- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة الإستراتيجية.	- المدير Le directeur
- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	- المتيقظون الكبار Les reilleurs Seniors
- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع). - إضافة إلى روح الفضوليت. - الحيابة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات.	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصنيف أولية لها.	- المتيقظون المشتركون reilleurs les associés
- نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعة عالية.	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	- العمال Les employés

Source :CARTIER M.

ويمكن توزيع ممثلو اليقظة على المراحل كما هو موضح في الشكل 04:

الشكل 04: مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين



أما Jakobiak فلقد اعتمد التقسيم التالي:

أ- شبكة المتيقظين: نجد فيها:

- المتيقظون المستقرون: هم الملاحظين الذين تسند إليهم جمع المعلومات من مصادر رسمية، ويشترط فيهم الكفاءة اللازمة لفهم لغة واحتياجات الخبراء وارسال المعلومات الخام المنتقاة.
- المتيقظون الرحل: يتمثلون في كل أفراد المؤسسة الذين لديهم مهامهم الخاصة لكنهم يستطيعون توفير معلومات مهمة لليقظة الإستراتيجية من مصادر غير رسمية بحكم احتكاكهم واتصالهم بالكثير من الأطراف مثل زبائن، موردين، معارض، محابر، مراكز بحث...

ب- شبكة الخبراء والمختصين: هم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المتيقظين ومن طرفهم هم أيضا وهذا بفضل وجود اتصال بينهم. كما يتمتعون بكفاءة عالية تتعلق بالكتابة، القراءة، اعداد التقارير والملخصات.

ت- شبكة متخذي القرار: هم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من اجل اتخاذ القرارات اللازمة. كما أنهم مسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الاستراتيجية وتصحيح النتائج.

ث- المنشط: تحتاج اليقظة الإستراتيجية إلى تنشيط مستمر من طرف شخص أو عدة أشخاص يسمى المنشط.

2.3. المتطلبات المادية

تستخدم خلية اليقظة وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتوسيع دائرة بحثها، وتسهيل عملية تحليل المعلومات المجمعة، وتعتبر الانترنت وما تتضمنه من برامج وخدمات متعددة من أهم الوسائل التكنولوجية المستخدمة في عملية اليقظة. وتعتبر الأداة الحاسوبية "أداة" متاحة للمستخدم لحل المشكلات العملية أو استغلال الفرص. لذلك يجب تصميم هذه الأداة لتكون مقبولة. يعتبر القبول بمثابة العملية التي يتبعها المستخدم للوصول إلى استخدام التكنولوجيا. يتم تمثيل هذا القبول وفقاً لنموذج TAM Technology Acceptance Model - "نموذج قبول التكنولوجيا" - بعاملين: الفائدة وسهولة الاستخدام، وفق خمسة معايير: سهولة الاستخدام المدركة؛ الجودة المدركة للمعلومات؛ التأثير الاجتماعي؛ الفائدة المتصورة؛ المنفعة الفعلية .. ومن بين الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد في رصد و تخزين وتحليل ونشر المعلومات الأنترنت، الإكسترنات، والأنترنت.

3.3. المتطلبات الإستراتيجية والتنظيمية

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق اليقظة الإستراتيجية لابد من توفر بعض الشروط منها :

- وضوح عناصر الاتجاه الإستراتيجي خاصة الرؤية.
- إدراك خصائص البيئة وتأثيرها على المؤسسة؛
- الانفتاح على البيئة الخارجية والرغبة في احداث التغيير فيها؛
- تحديد ممثلي اليقظة؛
- اتصال داخلي جيد؛
- التحسيس والتعبئة بأهمية اليقظة الإستراتيجية؛
- الروح الجماعية بين مختلف الموظفين؛
- التركيز على الهدف من اليقظة الإستراتيجية وليس الأهداف الكلية للمؤسسة.
- اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية مستقلة (الهياكل التنظيمية الموالية تظهر ثلاثة أشكال ممكنة لتواجد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة).

4.3. المتطلبات المالية

تحتاج خلية اليقظة إلى موارد مالية لتغطية مختلف تكاليفها التي يمكن ان تكون (لخداري، بن خليفة، 2022):

- تكاليف إنشاء خلية اليقظة أو بعض مصالحيها.
- تكاليف التكوين وأجور أفراد اليقظة.
- تكاليف الخبراء الخارجيين ومراكز البحث المساعدة في عملية الجمع، تحليل ونشر معلومات اليقظة.
- تكاليف جمع المعلومات من مصادرها المختلفة.
- تكاليف التكنولوجيا المستخدمة والمتطلبات الأخرى كمصاريف النقل الإقامة.

المحاضرة الرابعة: بيئة المؤسسات / الاستشراف

مطبوع في مطبعة
الاستشراف

تمهيد

في خضم الثورة الكبيرة التي أحدثتها العولمة على مختلف الأصعدة، أضحي من الضروري الترتيب لاستراتيجيات تسمح بمواكبة التغييرات وتبني سياسات ملائمة. فكان السبيل إلى ذلك الدراسات الاستشرافية التي أصبحت أمر حتمي لا بد منه من أجل مجابهة المخاطر والتهديدات وإيجاد أفضل السبل لمعرفة الرهانات المستقبلية وكيفية التعامل معها. فالولايات المتحدة والبلدان الأوروبية كانت السبابة للاهتمام باستشراف المستقبل وذلك ابتداء من منتصف القرن الماضي، في حين أن الدول العربية، فلم تدرك ذلك إلا في السنوات الأخيرة.

ويكتسي الاستشراف أهمية كبيرة خاصة ما تعلق بالميادين الحيوية للدول. ولعل الميدان الاقتصادي من بين أهم هذه الميادين كونه يشكل إحدى الأوليات الوطنية. لذا يعتبر الاستشراف عنصر مهم بالنسبة للمؤسسات مثلما هو الأمر لليقظة. فالهدف منه لا يقتصر فقط على التنبؤ بالظواهر في مستقبلها المنظور، بل على إمكانية التغيير أو التدخل للتغيير الإيجابي في المستقبل. وذلك من خلال اعتماد خارطة طريق واضحة.

1. تعريف الاستشراف

الاستشراف لغة: أصله من الشرف، وهو العُلُو، كأنه ينظر إليه من منظور مرتفع، فيكون أكثر لإدراكه (ابن منظور، 1994).

الاستشراف اصطلاحاً: يدل على سلوك يتطلب معرفة ومهارة ويستلزم عزيمة وإرادة ويهدف إلى جلب خير أو دفع ضرر عبر أنشطة ذهنية معينة. (الهنداوي، 2017).

ويعتبر الاستشراف فن تشكيل المستقبل، وهو مهارة عملية تتضمن رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل الحكومي على أسس ومعايير مبتكر. وتم تعريف استشراف المستقبل على مستوى الاتحاد الأوروبي على أنه: "عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر". (الهنداوي، 2017).

الاستشراف "اجتهاد علمي منظم، يهدف إلى صياغة جملة من 'التنبؤات المشروطة' والتي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع ما، أو مجموعة من المجتمعات، وعبر فترة [زمنية] مقبلة تمتد قليلاً لأبعد من 20 عاماً وتنتقل

من بعض الافتراضات الخاصة حول الماضي والحاضر، ولاستكشاف أثر دخول عناصر مستقبلية على المجتمع".
(سعد الدين، 1989)

ويعرف علم الدراسات المستقبلية هو: "العلم الذي يرصد التغير في ظاهرة معينة ويسعى لتحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل، وتوصيف ما يساعد على ترجيح احتمال على غيره." ومن ثم تُستشف الطبيعة الحركية للظاهرة الإنسانية في أبعادها الزمنية الثلاثة (الماضي - الحاضر - المستقبل). (مصباح، 2016)

2. خصائص الاستشراف

أشار (الهنداوي، 2017) إلى أربعة خصائص، والمتمثلة في:

1.2. موجه بالعمل

الاستشراف ليس تحليل تطورات المستقبل أو تأملها فقط ولكن أيضا دعم العاملين من أجل تشكيل المستقبل بشكل أكثر فاعلية. نظريا لا يمكن اعتبار الدراسات التحليلية للمستقبلات (أي دراسات المستقبلات) على أنها عملية استشراف دون ربطها بالأفعال الممكنة مستقبلا؛ حيث يكون هناك إمكانية لتشكيل المستقبل.

2.2. منفتح على المستقبل

يفترض الاستشراف أن المستقبل غير محتوم. وبالتالي يمكن للمستقبل أن يتطور في اتجاهات مختلفة، وهذه الاتجاهات يمكن تشكيلها إلى حد ما بالقرارات المتخذة اليوم. بمعنى آخر، هناك درجة معينة من الحرية في الاختيار بين مستقبلات بديلة ممكنة، وبالتالي زيادة فرصة الوصول إلى حالة المستقبل المرغوبة.

3.2. تشاركي

لا يتم القيام بالاستشراف من قبل مجموعة صغيرة من الخبراء أو الأكاديميين، بل يشمل عدداً أكبر من مختلف مجموعات الممثلين بالقضايا المطروحة. وتنتشر نتائج عملية الاستشراف بين جمهور كبير سعياً وراء ردود أفعاله، والحصول على التغذية الراجعة.

4.2. متعددة الاختصاصات

يرتكز الاستشراف على مبدأ أن المشاكل التي نواجهها لا يمكن فهمها بشكل صحيح إذا ربطناها ببعد واحد ثم قسمناها كي تناسب منظور مختلف الاختصاصات الأكاديمية . وإنما يقدم الاستشراف طريقة تستحوذ على الحقائق في مجملها مع جميع المتغيرات التي تؤثر فيها، بغض النظر عن النوع (الكمي والنوعي) .

3. أهداف الدراسات الاستشرافية

تصبو الدراسات والأبحاث الاستشرافية إلى تحقيق جملة من الأهداف (عبد الحي، 2002)، أبرزها:

- تحليل المستقبل الممكن الحدوث أو الذي يعتقد أنه راجح الحدوث بشكل يأخذ حيزا شائعا في الحياة المستقبلية للمجتمع أو الجماعة.
- بحث وتحليل المستقبل المحتمل من أجل التعامل مع ظروف ومخرجات الظواهر في المستقبل.
- دراسة تأثير محتوى توقعات المستقبل على السلوك الفعلي للأفراد والجماعات؛ وكذا تفعيل الإرادة الجماعية حول تعزيز أو تجميد صف معين من الأنشطة الاجتماعية.
- بلورة أرضية في الدراسات الاستشرافية، متضمنة مجموعة من النظريات والمناهج والتقنيات المساعدة على تحديد ملامح المستقبل.
- تحليل العلاقة التلازمية بين نظام القيم وطرق التفكير والاعتقاد الشائعة في المجتمع وطريقة تشكيل المستقبل.
- تفسير الماضي وإعادة توجيه الحاضر، كما يمكن أن يتضمن هذا الهدف أيضا تحليل الحاضر من أجل إعادة تفسير الماضي.
- نشر الوعي الشعبي حول أهمية هذا الحقل في تحديد شكل المستقبل وتحديد السياسات والاستراتيجيات المناسبة والفعالة للتعامل مع معطياته؛ ومن ثم نشر ثقافة استشراف المستقبل في الأوساط الشعبية كطريقة لتثبيت سلوك التوقع.
- خلق الإلتفاف المجتمعي حول دعم خيارات مستقبلية معينة لأهميتها وحيويتها في بقاء المجتمع؛ مثل الوعي حول الحماية البيئية والموارد الناضبة والطاقة المتجددة والصناعات النظيفة.

4. مخرجات عملية الاستشراف

ينتج عن عملية الاستشراف عادة مخرجات رسمية أو ملموسة و غير رسمية ممثلة في المنتجات والإنجازات أو غير ملموسة من عملية الاستشراف نفسها (الهنداوي، 2017):

1.4. المخرجات الرسمية أو الملموسة

لها شكل ملموس، حيث تأخذ شكل وثيقة أو أكثر من تلك التي يجب تسليمها للجهات العليا وأصحاب المصالح. وقد تكون على شكل تقارير، أو أنواع أخرى من الوثائق مثل الأفلام أو الملصقات وغيرها. تتضمن المخرجات الرسمية توصيات لصانعي السياسة أو مديري الشركات التنفيذيين. يمكن أن تنتشر هذه المخرجات الملموسة، وتستخدم كمصدر لصناعة القرار وبناء الاستراتيجية من قبل الحكومات أو المؤسسات أو المواطنين الأفراد. وتتضمن عدة عناصر:

- توصيفات السيناريو
- نتائج المسوحات
- قوائم أولويات التكنولوجيا
- خرائط مسارات التكنولوجيا
- توصيات صياغة السياسات
- إرشادات وصف الرؤية

2.4. المخرجات غير الرسمية أو غير الملموسة

المخرجات غير الرسمية أو غير الملموسة هي أثر أو نتيجة تضيف قيمة ولكنها تنشأ خلال عملية الاستشراف ولا يمكن صياغتها كإنجازات، وتتضمن:

- الشبكات، أي إنشاء الشبكات وتوسيعها وإدارتها وصيانتها. وفي حالة الاستشراف الخاصة، تكون هذه الشبكات عادة اجتماعية وشبكات عمل.
- الإجماع على التحديات المستقبلية وحالة مشتركة من الالتزام بالمرغوب به، يتم تأسيسه بالمشاركة مع أشخاص من قطاعات ومؤسسات مختلفة.

- فُهم مشترك لتحديات المستقبل لضمان الوعي الجماعي لها.
- تطوير ثقافة الاستشراف لدى الأشخاص والمنظمات. وقد ينتج عن ذلك أشكال جديدة من عمليات صنع القرار تنشأ في هذه المنظمات.
- مواقف وذهنيات متغيرة : دعوة مجموعات من الأشخاص للاجتماع من أجل مشاركة الرؤى حول التطورات طويلة الأمد مما يساعد في توجيه التفكير الاشخاص نحو قضايا ذات أمد طويل.
- الاندماج غير المباشر لنتائج الاستشراف في مشاريع السلطات المحلية أو المنظمات الإقليمية أو الشركات وبرامجها واستراتيجياتها وسياساتها. إن المخرجات غير الملموسة أكثر صعوبة في التحديد من الرسمية ولكنها تعتبر ذات قيم مساوية وحتى أكبر من المنتجات الرسمية.

5. تقنيات الاستشراف

يتم استخدام هذه التقنيات في حقول مثل العلوم الاجتماعية الإنسانية، الدراسات السياسية والإستراتيجية، من بينها يمكن ذكر (العربي، 2020):

1.5. تقنية السيناريو

يتجسد التأثير العملي للاستشراف على حياة الناس من خلال تحويل نتائجه إلى استراتيجيات توجه نحو التأثير على مسارات المستقبل المحتملة والممكنة، بشكل يجعلها تعزز تحسين فرص الحياة أو تقليص الأضرار المحتملة أو صناعة المحتوى المستقبلي المرغوب. و يمكن تلخيص هذه العملية الفكرية في مصطلح "التخطيط الاستشرافي" بحيث لا يتم الاكتفاء بمعرفة المستقبل، ولكن التدخل المتعمد للتأثير في مخرجاته وإعادة توجيه مساراته أو حتى صناعة مضمونه.

2.5. تقنية العصف الذهني

تقنية العصف الذهني تعني: " تشجيع أكبر قدر ممكن من الأفراد على طرح كل ما لديهم من أفكار مستقبلية حول موضوع ما، وتفترض التقنية السماح للمشاركين بعرض الأفكار مهما بدا بعضها مستهجنا أو غير منطقي " (عبد الحي، 2007) وبذلك تشبه تقنية "الزوبعة الفكرية" Brainstorming بل هي مستوحاة من علم النفس التنظيمي بغرض استقصاء أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات حول مشكلة معينة أو تطوير أساليب الإنتاج في مؤسسة ما. تستهدف هذه التقنية استخراج ما في أذهان الخبراء حول تحديد المسارات المحتملة لظاهرة

مستقبلية، ويتم ذلك من خلال توجيه الخبراء نحو الإدلاء بكل الآراء التي ترد على الذهن حتى ولو كانت ضرباً من الخيال ؛ على اعتبار أن إطلاق العنان للعقل في التفكير يمكن أن يوصل إلى الأفكار الخلاقة، حتى ولو كانت البداية بواسطة الأفكار الساذجة، وكل فكرة أو اقتراح سوف يكون فقط حلقة ضمن سلسلة طويلة من تداعي الأفكار والاقتراحات.

3.5. تقنية دلفي

تعد هذه التقنية من ضمن الأدوات الكمية في الاستشراف و التي تعتمد على حسابات الأرقام المجمعة في قياس مسارات الأحداث المستقبلية. من ناحية الاشتقاق المعرفي، تستمد "تقنية دلفي Technique Delphi" من تسمية لمعبد يوناني "دلفي" كان يمارس فيه الكهنة أساليب وتعويدات بغية استشراف المستقبل. ثم تم تطوير هذه التقنية في خمسينيات القرن العشرين من قبل أولاف هلمر Helmer Olaf ونورمان ذلكي Dalkey Norman، كطريقة كمية لاستشراف المستقبل؛ من خلال القيام بعملية حصر مجموعة من الاحتمالات المختلفة لتطور الظاهرة في المستقبل، ثم القيام في مرحلة لاحقة باستبعاد الاحتمالات الضعيفة التي لا توجد بيانات متماسكة تؤيدها، إلى أن يتم الاستقرار على احتمال معين يرجح أنه الأوفر حظاً، والذي سوف يشكل مسار الظاهرة في المستقبل.

4.5. تقنية ورشات الاستشراف الاستراتيجي

إحدى أدوات التنبؤ المستقبلي القائمة على الجهد الجماعي للخبراء أو المتخصصين في إحدى مجالات المعرفة هي ما يسمى "بورشات الاستشراف الاستراتيجي"، والتي تعني رسم مسارات الاستشراف الاستراتيجي من قبل خبراء متمرسين في استخدام مناهج وأدوات التنبؤ المستقبلي، ويتمتعون بخلفية معرفية كبيرة حول موضوع الدراسة؛ يتداولون لفترة زمنية معينة حول موضوع معين، و يتم تحديد رهانات المستقبل وضبط الاتجاهات الكبرى التي من المحتمل أن تشكل محتوى المستقبل، وصياغة الأفكار المهمة التي تساعد على تحديد مسالك وطرق التعامل ومواجهة رهانات المستقبل.

المحاضرة الخامسة: أنواع اليقظة

تمهيد

تسعى المؤسسات أثناء أدائها لنشاطاتها إلى مراقبة البيئة المحيطة بها لترصد كل التهديدات وتستغل الفرص وخاصة وأن هذه البيئة تتسم بالتجديد والمنافسة لشديدة، فاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب هو مسعى كل مؤسسة ناجحة. وفي هذا الشأن تختلف المجالات التي تستهدفها اليقظة، و تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، وتنقسم هذه الأنواع كل حسب ميدان النشاط المستهدف وكذا طريقة استعماله، إلى:

1. اليقظة الإستراتيجية

لقد تم تعريف اليقظة الاستراتيجية في المحاضرات السابقة، لذا نتطرق إليها هنا على أساس كون أنواع اليقظة الإستراتيجية تقسم على حسب ميدان النشاط المستهدف إلى أربع أنواع كبرى لليقظة وهي اليقظة التجارية اليقظة التنافسية اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية.

2. اليقظة التكنولوجية

تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة ونموها، وتعتبر ك وسيلة تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها (كرغلي، 2014).

عرفها " Ribault" على أنها النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة الداخلية و الخارجية من أجل معرفة إشارة الضعف التي تظهر عند تطور التكنولوجيا ونقصد بإشارة الضعف (تعرف بعلامات الإنذار المبكر)

كما تعرف أيضا بأنها " النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات". (الزهرى، 2018)

إضافة إلى أنها مجموع الأنشطة التي تسمح بما يلي:

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.

- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابات على التساؤلات التالية:

- ماهي براءة الاختراع اللازمة لهذا النشاط.
- ماهي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة.
- ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع.
- ماهي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي.

1.2. مصادر اليقظة التكنولوجية

تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها (عباس، 2009) من:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في المنتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
- بنوك المعلومات.
- المشاركة في المنتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.
- التحليل الدقيق المنتجات المنافسة.

2.2. وسائل اليقظة التكنولوجية

من أجل نجاح عملية اليقظة يجب توفير مجموعة من الوسائل ويمكن تقسيم وسائل اليقظة التكنولوجية إلى ثلاثة أصناف رئيسية (كرغلي، 2013) وهي:

- **موارد بشرية:** وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة مع الإشارة إلى أن كل فرد تابع لمجال اختصاصه وفيما يتعلق باليقظة التكنولوجية يجب أن يكون هذا المورد ملم بالجانب التكنولوجي، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي أي يحميها من القرصنة الالكترونية ومختلف المخاطر الالكترونية، سرقة البيانات، تعطيل نظام المعلومات ...
- **موارد مالية:** حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل، والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري

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

3. اليقظة التنافسية

هي النشاط الذي يسمح لمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق؛ وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها ويمكن تحديد المعلومات التي تحتاج المؤسسة إلى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط (الجمال، 2020) هي: الكفاءات الحالية للمنافسين؛ إستراتيجية المنافسين؛ الأهداف الجديدة لمنافسين؛ قدرات المنافسين؛ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها منافسين.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة؛ الأداء الحالي للمنافس؛ إستراتيجية المنافس؛ أهداف المنافس الجديدة؛ قدرات المنافس؛ الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛ وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة:

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

4. اليقظة التجارية

تعرف اليقظة التجارية على أنها عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين و سلوكياتهم واحتياجات وأذواق المستهلكين، نشاطات الموزعين وتطورات المحيط التجاري كما يمثل المستهلك مركز اهتمام اليقظة التجارية، فهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع تعاملها وتعكس طبيعة علاقتها التجارية مع زبائنها و مورديها، كما وأنها تمتد للمدى المتوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدرتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين (لمروس، 2019). ومنه على المؤسسات اعتبار اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق لها ثلاث غايات أساسية:

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- جذب زبائن ومستهلكين جدد.
- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنهم.

إن اليقظة التجارية هي الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول علاقتها بالموردين والزبائن وتطورات السوق، من خلال المعلومات المجمعة بهدف استغلالها في تطوير منتجاتها وعلاقتها بالزبائن والموردين.

5. اليقظة البيئية

تهتم اليقظة البيئية بباقي مكونات المحيط- ما عدا السابق ذكرهم- أي باقي محيط المؤسسة، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات القانونية والشروط المنظمة للسوق وتغير المواقف وسلوك المستهلكين ومخاطر الفوضى والصراع وما إلى ذلك (عبد العال، 2018). ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة. فاليقظة البيئية هي المراقبة والتهيئة للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة و، هي تخص ما تبقى من عناصر البيئة التي لم تأخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر، كاليقظة الاجتماعية والثقافية، السياسية، القانونية(التشريعية) و الاقتصادية (غلاب، 2012).

1.5 اليقظة الاجتماعية

تهتم هذه اليقظة بتحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية التعارض الديني والعرفي سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما سيوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز التناسق التنظيمي. كما تهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل القائمة بين المؤسسة وعمالها، وهي تمنح لمسيري المؤسسة المناخ الاجتماعي السليم الذي يجعل المبادلات بين أفراد الجماعة أكثر فعالية؛ سهولة معالجة المشاكل الداخلية وإعادة تنظيم العمل.

فالمؤسسة بحاجة إلى رصد البيئة الداخلية من خلال ملاحظة ومتابعة حياة جماعات العمل في المؤسسة، وهي وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة، ولها نوعان رئيسيان: اليقظة الاجتماعية النشطة، اليقظة الاجتماعية السلبية (الجمل، 2020).

2.5. اليقظة القانونية

تسمح اليقظة القانونية أو التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمؤسسة الخاصة في إطار العولمة والقوانين العولمة. إن التردد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمؤسسة من تكوين ردة فعل التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين والتشريعات الجديدة. وترتكز اليقظة القانونية أو التشريعية على الانتباه العلمي لمعلومات الأحكام والقوانين الإستراتيجية كما تعمل على تتبع البحوث القانونية والمراقبة التشريعية وتوزيع هذه المعلومات القانونية نحو أقسام المؤسسة، حيث تسمح بتتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة وقوانينها (لمروس، 2019).

3.5. اليقظة السياسية

تهدف 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، قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... الخ والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة (بن خديجة، 2010).

4.5. اليقظة الاقتصادية

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في بيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... الخ أي جميع الأنشطة الاقتصادية (شادي، 2017).

5.5. اليقظة الثقافية

هي عبارة عن الرصد بكل ما ي تعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة، حيث تدرس الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمؤسسة من خلال ثقافتهم، وسلوكهم، والمستوى الاجتماعي، واحتياجاتهم الخ. ... (علوط، 2018)

6. اليقظة المعلوماتية

تعرف على أنها وظيفة تفاعلية تتضمن عمليات البحث والجمع والاختيار وتحليل ونشر المعلومات ذات القيمة المضافة واتاحتها للجمهور، تتعلق بموضوعات مستهدفة لتعزيز التبادل ومشاركة المعرفة للمستخدمين ودعم المؤسسة لاتخاذ القرار، كما تعرف بأنها "عملية مراقبة نشر المعلومات ذات صلة بموضوع معين من خلال إجراءات البحث والمعالجة والنشر لاستغلاله من طرف المستخدمين وهذا ما يمثل ميزة تنافسية، وهي عبارة عن نشاط منظم الجمع واختيار وتحليل البيانات من طرف أخصائي المعلومات بهدف تزويد الأفراد بالمعلومات من دراسات وأخبار وغيرها فهي تشمل مراقبة المعلومات والتنبيه بمصادر المعلومات مما تسمح لأخصائي المعلومات بالتخصص ومعرفة المجال الذي يقوم بتغطيته (طه، 2020).

1.6. أهمية اليقظة المعلوماتية

اكتست اليقظة المعلوماتية أهمية بالغة بالنظر الى الفوائد التي تحققها المكتبة بتطبيقها لهذا النوع من اليقظة، و ذلك من خلال ما توفره من معلومات حول البيئة المحيطة وتحركات المنافسين. و تتجلى أهمية تطبيق اليقظة المعلوماتية فيما يلي (بن السبتي، 2011):

- تطوير خدمات المكتبة لتتلاءم مع رغبات مستخدميها و ميولاتهم.
- اتخاذ القرارات، حيث تساعد اليقظة المعلوماتية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة فعالة، من خلال البحث عن المعلومة المناسبة و توصيلها في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- القدرة على المنافسة ومواجهة التحديات ومسايرة التطورات و التغلب على الصعوبات من خلال إغتنام الفرص و تجنب التهديدات المحتملة.
- التعرف على البيئة المحيطة مما يساعدها على الوقوف على كل جديد و الاستفادة منه.
- تسمح اليقظة المعلوماتية بالتحذير من المخاطر البيئية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

2.6. أساليب اليقظة المعلوماتية

أولا الأساليب المباشرة:

وللأساليب اليقظة المعلوماتية المباشرة عدة طرق منها:

- أ. **التربصات والتكوين :** يحتاج أخصائي المعلومات إلى إجراء عدة تربصات بحكم التطورات الحاصلة في مختلف البرمجيات الوثائقية المعايير والتقانيين الدولية فيما يخص الفهرسة، التصنيف... الخ، كما يحتاج كذلك في منصبه هذا إلى تكوين مستمر ويعرف التكوين على أنه: "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه إكساب المعارف والخبرات إلى يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة الإنتاجية، وسواء كان تكويننا أخصائي المعلومات تكويننا ذاتيا أم تكويننا في المؤسسات التعليمية المتخصصة أو تكويننا في إطار التعاون بين المكتبات فإنه حتما يعود بأفضل النتائج بمعرفة كل ما هو جديد فيصبح بذلك متيقظا معلوماتيا يساعده ذلك في سرعة كمية ونوعية الخدمات والمعلومات.
- ب. **الرخص والأذونات :** من الأساليب المعتمدة في تطبيق نشاط اليقظة، نجد الترخيص أو طلب الإذن، حيث يمكن للأطراف الباحثة عن المعلومات والمعارف من الحصول عليها مقابل دفعات مالية معينة، أو دون ذلك وعادة أغلبية هذه الرخص تجرى في عالمي الصناعة وإنتاج الخدمات أما في المكتبة الجامعية، فيقوم أخصائي المعلومات بزيارات إلى مكتبات وطنية أو عالمية كنماذج، يتفحص من خلالها طرق حصولها على المعلومات، كيفية العمل الأدوات المستخدمة في العمل.... الخ، وذلك بعد الحصول على إذن من المكتبة المستقبلية.
- ت. **الدعوات :** بإمكان المدعويين إلى المعارض أو مؤسسات وثائقية، الوقوف على أشياء جديدة من بيانات ومعلومات من خلال المؤسسة الداعية. وعلى سبيل المثال مختلف معارض الكتب الدولية أو الوطنية التي يتم فيها دعوة محافظي ومدراء مختلف المكتبات بما فيها المكتبات الجامعية. المعايير تعتبر المعايير من الأساليب الفعالة لليقظة المعلوماتية، كون أخصائي المعلومات سيعاير ويلاحظ عن قرب كل ما يحتاجه لاستكمال مهامه والحصول بذلك على المعلومات اللازمة عن طريق اختيار مكتبة رائدة في مجال نشاطها من حيث مبانها، خدماتها، استراتيجياتها البرمجيات المستخدمة في أعمالها الإدارية والبحثية والبيبلوغرافية... الخ ومعايرتها.

ثانيا الأساليب غير المباشرة :

أ. الملتقيات: تعتبر الملتقيات بنوعها الوطنية والدولة من المصادر الغنية بالمعلومات لاسيما من خلال نتائج الدراسات الميدانية الحديثة فهي أسلوب فعال جدا يمكن أخصائي المعلومات ليكون متيقظا لمعلوماتها، من خلال حضوره للجلسات العلمية ولقاءه للباحثين وأهل الاختصاص وتبادل الآراء والأفكار في الملتقى وهو أسلوب غير مكلف مقارنة بباقي الأساليب.

ب. شبكة الانترنت: لقد ارتبطت شبكة الانترنت كمصدر للمعلومات، ارتباطا كبيرا بالمكتبات، ولاسيما المكتبات الجامعية منها، كون محتوياتها المادية من مجموعات وأرصدة مادة تخضع للدراسة من طرف أخصائيو المعلومات، إضافة إلى أن المكتبات الجامعية أصبحت توجد لمستفاديهها نقاط وصول لخدماتها المتنوعة غير هذه الشبكة، لذلك تستخدم الانترنت كأسلوب غير مباشر من أساليب اليقظة المعلوماتية في الحصول على المعلومات.

ت. البريد الإلكتروني: من أول الطرق التي صاحبت ظهور الانترنت، والعديد من يستخدم كأداة للتواصل، حيث عرف على انه نظام هيج المستخدمين للشبكة العالمية، يستخدم كأداة للتواصل، حيث عرف على انه نظام يتيح للفرد استخدام الحاسب الآلي في تبادل الرسائل بينه وبين مستخدم آخر أو مجموعة من المستخدمين عبر شبكات اتصالات تستخدم بروتوكولات اتصال معيارية، فعن طريق البريد الإلكتروني يمكن لأخصائي المعلومات أن يتواصلوا للحصول على المعلومات المطلوبة، والبقاء على يقظة معلوماتية مستمرة .

وتهدف الأساليب السالفة الذكر في المساعدة في تحقيق نجاح المؤسسة أو المكتبة وتقديمها وتطويرها مقارنة بباقي المؤسسات أو المكتبات. وعلى أية مكتبة إن تختار أكثر من أسلوب في إبقاء أخصائي المعلومات لديها على دراية كافية بما يدور حوله، والحصول على المعلومات اللازمة، لتحقيق أهداف المكتبة التي يعمل ضمنها.

3.6. متطلبات خلية اليقظة المعلوماتية

من بين أهم المتطلبات (كرغلي، 2014) نجد:

أ. الوسائل التقنية: تعتبر الوسائل التقنية من أبرز ضرورات العمل وتنشيط اليقظة المعلوماتية بحكم أن الوسائل التقنية تستخدم في تحليل و ترتيب و تنظيم و تخزين و استرجاع المعلومات المجمع من طرف عناصر اليقظة المنتشرين بالبيئة المحيطة. لذا فهذه الوسائل تعد ضرورة بحكم أنها تساعد خلية اليقظة على القيام بعملها

على أحسن وجه، وخاصة في ظل التطورات الحديثة و عالم الاتصال الرقمي، حتى تكون المعلومة في وقتها المطلوب لدى متخذي القرارات.

ب. **الموارد المالية** : إضافة للوسائل التقنية، فخلية اليقظة المعلوماتية تتطلب ميزانية خاصة تمولها في نشاطاتها وأعمالها؛ مصاريف الموارد البشرية وتكاليف المقتنيات التكنولوجية ومعدات و لوازم الكتابة والنسخ و المراقبة و التنقل و غيرها من المستلزمات و النفقات ، حيث يعد المورد المالي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها كل الأعمال والنشاطات.

ت. **الموارد البشرية**: من متطلبات خلية اليقظة المعلوماتية كذلك، المورد البشري النوعي و المكون لعناصر خلية اليقظة المعلوماتية، بحكم أنه الأساس في الخلية، به تتحرك وتجمع وتحلل وتقرر وتقوم بشتى نشاطاتها المكلفة بها من قبل المكتبة المتيقظة.

المحاضرة السادسة: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

مجموعة اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

أصبح تحسين الأداء وتطوير المؤسسات ليس بالأمر الاختياري، بل شرط ضروري وجوهري في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها بيئة الاعمال. لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الأداء من المنظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، كما أن للقدرة التكنولوجية دور فعال ومهم في دعم القدرة التنافسية وذلك بإعطائها حركية للنظام الإنتاج. وهذا ما فرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء، فتحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، البشرية عن طريق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد والرفع من أدائها التنافسي.

أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، حيث قسم " أنسوف " سياق الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين، يتم القيام بتشخص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مواقع قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب المخاطر عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية. كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية

- يعرف Glueck الإدارة الإستراتيجية على أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .
- يرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.
- هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح (السالم مؤيد، 2009).

• يعرفها طاهر محسن منصور الغالي بأنها: "الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها لخدمة مصلحة المنظمة، أي أنها عملية متتابعة و تدير رسالة المنظمة وتحدد علاقة المنظمة مع بيئتها، كما تتمثل في تنفيذ وتحقيق الرسالة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من أجله، وتصف عملي صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان، وهي مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى بناء إستراتيجيات كفؤة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة".

• يعرفها صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها. أي مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وان هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظم.

2. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

3. أهداف الإدارة الاستراتيجية

تتضمن أهداف الإدارة الاستراتيجية عدة جوانب مهمة تساهم في تحقيق نجاح الشركة أو المنظمة و تطويرها بشكل مستدام و زيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء و المساهمين ككل، و من بين اهم الأهداف:

• إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه.

• اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
 - تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاجد بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة.
 - وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات.
 - تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.
 - تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي في السوق وزيادة رضى المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- باختصار يمكن قول أن أهداف الإدارة الاستراتيجية تتمثل في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة و زيادة قدرتها على التنافس و النجاح في سوق الأعمال.

4. نماذج الإدارة الاستراتيجية

ويشير الأدب الإداري بصورة عامة وأدب الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، وإذا ما تم أخذ الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج فإنه يمكن القول أن عدد هذه النماذج بعدد الباحثين في الموضوع لقد حاول بعض الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل، يؤشر الآليات المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اتفق البعض الآخر بتفاصيل اقل تركيزا على المراحل الأساسية فقط، ورغم الاختلاف فإنه يمكن إجمال هذه النماذج بثلاث توجهات فلسفية مختلفة في انطلاقتها الفكرية (الغالي، 2015) وتتمثل في ما يلي:

1.4. مجموعة النماذج المعيارية

وهذه النماذج تبدأ بتفكير حول رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية الأساسية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بمعنى أن هذه النماذج تقرر أولا ما

ترغب المنظمة الوصول إليه، قبل أن ترى إمكاناتها الذاتية في الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المنتخبة، إنها ترسم صورتها المستقبلية المرغوبة بعيدا عن الفرص والتهديدات البيئية، ثم بعد ذلك تنطلق المراحل اللاحقة في التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية والوضع الداخلي للمنظمة، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة بكل آليات وإجراءات هذه المراحل المختلفة وتفصيلها. ويمثل النموذج أدناه هذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها بقدر ما نجد اختلافًا في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل الإدارة الاستراتيجية.

2.4. مجموعة النماذج المتوازنة

وهذه النماذج حاولت أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، التفكير الحر و المبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن تنطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد وفي هذه الحالة، فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية تحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا أن تكون حاملة، لكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي وعملي. وفي أدناه شكل يوضح مجموعة النماذج المتوازنة.

3.4. مجموعة النماذج العملية (الواقعية)

وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص الواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية، لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

4.4. المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد

وفي هذه الحالة، فإن هذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية تحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على قدر من الأهمية لكل منهما. إن الإدارة العليا أن تكون حاملة، لكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذو مدلول واقعي وعملي. وفي أدناه شكل يوضح مجموعة النماذج المتوازنة.

5.4. مجموعة النماذج العملية (الواقعية)

وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص الواقع بيئة عمل المنظمة الخارجية، وإمكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية، لذلك يمكن أن نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال يجب أن تستند إلى تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية .

5. أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.
- زيادة حدة المنافسة: تتمثل في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .
- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل .
- التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهبى إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

- **نقص الموارد:** من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية
 - **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرفع نجاح المنظمة أو فشلها .
 - **عدم الاستقرار في أوضاع السوق:** يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة . كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.
- بصفة عامة، تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات (درة، جرادات، 2014) في تحقيق ما

يلي:

- تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة؛
- ترسخ اتجاهها لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى في المؤسسة؛
- توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع الأولويات واستغلالها؛
- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة؛
- تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

- لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المؤسسة على توقع الفرص والمشاكل؛
- تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة؛
- تعين المؤسسة على إدارة المخاطر والتقليل منها؛
- توفر إمكانية تخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة؛
- توفر موارد ووقتاً أقل لتصويب القرارات الخاطئة؛
- تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات؛
- تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير؛
- توفر إحساس بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة؛
- تؤثر إيجابياً على رفاة المؤسسة وتقدمها؛
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة؛
- توفر إطاراً للتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- تقدم إطاراً للتنسيق والرقابة المحسنين؛
- تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محددة؛
- تقدم مدخل تعاونياً متكامل متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المؤسسة؛
- تحسن جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق؛
- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المؤسسة.

المحاضرة السابعة: مستويات وعمليات الإدارة

الاستراتيجية

تمهيد

تشتمل مؤسسات الأعمال على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري ممثلة في الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي. وتتمحور عمليات الإدارة الاستراتيجية في ثلاث عمليات وهي: صياغة رؤيا ورسالة المنظمة رؤيا المنظمة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. وهذا ما سوف يتم عرضه في إطار هذه المحاضرة.

1. مستويات الإدارة الاستراتيجية

تكمن مستويات الإدارة الاستراتيجية في:

1.1. الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الأعمال الدولية، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة

من الأشكال (بن حبتور، 2007) التالية:

- **استراتيجية الاستقرار:** تعني استراتيجية الاستقرار "استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير. وتندرج ضمن استراتيجية الاستقرار أربع استراتيجيات ثانوية (قطب، 2012)، هي: استراتيجية عدم التغير، استراتيجية الربح، استراتيجية التريث، استراتيجية الحركة مع الحيطه.
- **استراتيجية النمو والتوسع:** استراتيجيات النمو هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية. و

من اهم هذه الاستراتيجيات (أبو النصر، 2009): النمو الذاتي، التوسع المرحلي، الشراء، التكامل الراسي، التكامل الافقي، تكوين مشروع مشترك.

● **استراتيجية الانكماش:** منظمات تتبنى استراتيجية الاستقرار أو استراتيجية النمو، و لكن الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم استطاعة المؤسسة التكيف او الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدن وعليها أن تتبع استراتيجية الانكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي و تجنبها المخاطر، ان المؤسسات تتبع استراتيجية الانكماش (القيسي، 2014) في الحالات الاتية :

✓ عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالي اقل من مستوى تحقيقها في الماضي،

✓ عندما ترى المؤسسة انها لا تستطيع ان تقدم المنتجات نفسها او خدماتها لريائنها الان كما كانت في الماضي، لذا تقلص من خطوط انتاجها واسواقها؛

✓ عندما تركز المؤسسة قراراتها على تحسين وظائفها وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الأعمال ذات التدفق النقدي السلبي.

2.1. الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح. فمنظمة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة. وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات اليه إن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الامكانيات و الموارد المتاحة لوحدة العمل هذه و باختصار، فان الاستراتيجية على هذا المستوى تعالج و تجيب على العديد من الأسئلة و من أهمها: كيف تنوي المؤسسة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية والصناعية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل هذه؟ (الغالي، 2015) والاشكال التي تأخذها هذه الاستراتيجية هي:

- **استراتيجية القيادة عن طريق التكلفة:** تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال، رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضلويات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة (سلطاني، 2014).
- **استراتيجية التمييز:** وفي هذه الاستراتيجية، تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تفرد بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها)، أو المعنوية (كالشهرة العالمة)، ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات، والتمييز بالخدمات، وكذلك التمييز بالعلمة، بهدف تعظيم الربح ويسمح التمييز للمنظمة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز (سلطاني، 2014).
- **استراتيجية التركيز:** تعني استراتيجية التركيز تهيئة الفرصة للشركة لتركيز كل قدراتها وإمكانياتها الإدارية والمالية والنقدية الطبيعية و التنافسية بنجاح في مجال نشاط واحد فقط (مختار، 2008). كما تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية. وقد يرتبط خيار هذه الاستراتيجية بحجم المؤسسة وامكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف مسيري المؤسسة الذين يريدون به العمل في الاسواق التي ال توجد بها منافسة قوية تمنح امكانية السيطرة اجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية وتولد ربحية عالية، و عموما فان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على تلئم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويًا وجذابًا (Porter, 1997).

3.1. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المؤسسة على نشاط رئيسي واحد. ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل ال يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات (عوض، 2000). وتأخذ استراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية:

● **استراتيجية الشراء وإدارة الموارد:** تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة (السكرانة، 2015) لا بد من أن تتضمن ما يلي:

- ✓ معلومات تتعلق بالأسواق، الموردون، المنافسون، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛
- ✓ علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية و أسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛
- ✓ مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة و الخدمة؛
- ✓ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء و تحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتحويل.

● **استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** تحاول هاته السياسات أن تؤمن انتاج السلع و تقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات و من هذه العمليات (النقل، المناولة، والتخزين، و تحديد درجة الالية، الموارد والمشتريات، والصيانة، والرقابة على الجودة، و موقع المصانع، والتخطيط الداخلي له و غيرها من العمليات) (ماهر، 2007).

• **استراتيجية التمويل:** تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية. و يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلل توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس املال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال. فالهدف من الاستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة و تحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال (بن قارة، 2009).

• **استراتيجية البحث والتطوير:** يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. و تتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية، خاصة بالمنتج، خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب.

• **استراتيجية التسويق:** تتميز إدارة التسويق بالحيوية والنشاط كونها مسؤولة عن كل ما يتعلق بالوصول إلى العميل وإرضائه فهي مطالبة بالتحلي بروح الابتكار والتجديد، لدى تهدف استراتيجية التسويق إلى التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلك وفهم محددات سلوكه، وتحديد أفضل طريقة لإرضائه وكسبه كزبون دائم، كما تهتم باكتشاف الفرص التسويقية الجديدة والبحث عن إمكانيات رفع الحصة السوقية للمؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين حاجيات السوق وإمكانيات المؤسسة

• **استراتيجية إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عنها، لاتها تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة حيث تنبعث الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من دورها الحيوي في انجاز أهداف ورسالة المؤسسة من خلل كفاءاتها البشرية، فهي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلل ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

2. عمليات الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمؤسسة. وتتمثل عمليات الإدارة الاستراتيجية (ياسين، 1998)، في:

1.2. صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتكون إدارة الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف

بأسلوب فعال:

أ. الرؤية الاستراتيجية: "هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً" (راضي، 2016).

ب. رسالة المنظمة: هي "الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية" (راضي، 2016). ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن يمكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

2.2. تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
- كمية ونوعية الموارد المتاحة
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة
- ثقافة وقيم الإدارة العليا
- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

3.2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية

ب. تحليل البيئة الخارجية المباشرة: تحليل قوى المنافسة، تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر (المزاحمة بين المؤسسات المنافسة في الصناعة؛ المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للصناعة؛ مدى توفر السلع البديلة؛ القوى التفاوضية للمشتريين؛ القوى التفاوضية للموردين). بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

ت. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يمثل التحليل البيئي الداخلي احد الركائز الأساسية التي يتم الاسترشاد بها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وأحيانا يطلق على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها.

المحاضرة الثامنة: التحليل الاستراتيجي للبيئة

مطهر بن اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

إن أهم أهداف التحليل الاستراتيجي يكمن في تطوير استراتيجية فعالة تمثل خارطة الطريق التي تساعد المنشآت على الانتقال من وضعها الراهن مستوى أدائها الفعلي إلى المستوى الذي يحقق أهدافها وطموحها المتمثل برؤيتها. لذا تعمل المنظمات على مراقبة بيئتها الخارجية باستمرار من أجل رصد الفرص ومعرفة التهديدات وتحليل بيئتها الداخلية من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة.

1. التحليل الاستراتيجي

يعرّف التحليل الاستراتيجي، بأنه: "مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع الخيارات والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي من الممكن تنفيذها"، ويعرّف أيضاً بأنه: "تقييم لعملية أو خطة مؤسسية لتحديد الكيفية التي يمكن بها جعل البرامج المقبلة أكثر فعالية، وتشمل أمثلة التحليل الاستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد (Root, 2017).

1.1. أهداف التحليل الاستراتيجي

يُعنى التحليل الاستراتيجي بتحليل نقاط القوة؛ أي فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الموقف أو التوجه، وفي التحليل الاستراتيجي يمكن استخدام عدة أطر أو أدوات؛ فمنطق التحليل الاستراتيجي الشامل ببساطة هو: وصف وشرح المشكلة أو القضية وتقييمها في محاولة لحلها، وبطبيعة الحال يكون تحليل المشكلة بطريقة تفصيلية أكبر بكثير من الممارسة العملية. ولكن كتابة التحليل في هذا التفصيل بشكل "عقلاني" هو السبيل الوحيد لجعل ذلك التحليل قابل للفهم والادراك (Porter, 1996).

ويهدف التحليل الاستراتيجي الى تحقيق (Downy, 2007) ما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها مؤسسات الدولة والدولة نفسها، من أجل صياغة استراتيجية ناجحة لها.
- تحديد البيانات ذات الصلة بصياغة الاستراتيجيات وتحليلها وتقييمها.

- التحليل الشامل للدولة أو المؤسسة من حيث أهدافها ووسائلها وآليات عملها.
- تحديد الأساليب المثلى التي يمكن للدولة أو لمؤسساتها اتباعها في حال واجهت مشكلة أو تعرضت الى أزمة.
- تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية للمؤسسات من خلال زيادة قدرتها على نشر وإعادة نشر مواردها بذكاء.

2.1. مراحل التحليل الاستراتيجي

يرى البعض من المختصين أن التحليل الاستراتيجي الشامل يتضمن عادةً ثلاثة مراحل رئيسية متتالية، هي (Boardman, 2003)

- **تحليل الوضع الحالي:** والغرض من تحليل الوضع الحالي هو توفير "صورة" للمسألة أو المشكلة أو المؤسسة، وهنا بعض من الأسئلة المهمة التي تُعالج عادةً: ما هي المسألة أو المشكلة؟ من يقود أو يتحكم في المؤسسة؟ ما مدى نجاح المؤسسة؟ ما هي التغييرات التي تحدث فيها والتي من شأنها أن تؤثر على عملها؟ ما هي العوامل الداخلية والخارجية المحيطة؟ ما هي الاستراتيجية الحالية؟ ما مدى نجاحها؟
- **تقييم الوضع الحالي (نقطة ارتكاز):** والغرض من نقطة الارتكاز هو تجميع تحليل الوضع الحالي في تقييم للأداء المتوقع الحالي والمستقبلي. وينبغي أن تنظر أيضا في الاتجاه العام لمبادرة استراتيجية جديدة، إذا كان الوضع الراهن دون المستوى الأمثل. الأسئلة المهمة هنا هي: ما مدى أداء المؤسسة من منظور استراتيجي واسع؟ هل الاستراتيجية الحالية ناجحة للغاية، ناجحة، غير كافية أو كارثية؟ ما الذي من المتوقع أن يحدث للأداء العام إذا استمرت الاستراتيجية الحالية؟ إذا لم تكن الاستراتيجية ناجحة، ما هو مصدر المشكلة أو مصادرها؟ في أي اتجاه استراتيجي واسع يجب أن تتحرك الدولة أو المؤسسة؟ عند التعامل مع هذه القضايا، يحتاج المحلل أيضا إلى التفكير في المستقبل: ما هو نوع طريقة الاختيار التي سيتم استخدامها لتقييم البدائل الاستراتيجية في مرحلة تحليل الحل؟
- **تحليل الحل:** إذا كان التقييم يشير إلى تغيير في الاستراتيجية أو تحسينها، فإن تحليل الحلول يحدد الخيارات الاستراتيجية والاستراتيجية الموصى بها. الأسئلة المهمة هنا هي: ما هي البدائل الاستراتيجية التي يحتمل أن تكون متفوقة؟ ماذا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية للدولة أو المؤسسة؟ هل هناك أهداف ينبغي

استخدامها لتقييم البدائل الاستراتيجية؟ كيف تتوقع البدائل الاستراتيجية من حيث الأهداف الثابتة؟ ما هو البديل المفضل؟ ما مدى حساسية الخيار بين بدائل السيناريوهات المختلفة أو "دول العالم"؟

في حين يرى البعض الآخر ان التحليل الاستراتيجي يتضمن أربع مراحل متتالية (خضر، 2016) هي:

- **التحليل البيئي:** هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهما المشكلة بصورة تفصيلية، وعندما يتم اتخاذ مجموعة من القرارات.
- **الصياغة الاستراتيجية:** هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، وذلك من أجل صياغة خطط العمل والإعداد والموارد المتاحة للمباشرة في التنفيذ.
- **التنفيذ:** هو التطبيق الفعلي للاستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.
- **التقييم:** هو التأكد من نجاح تنفيذ الاستراتيجية وأنها تسير في المسار الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

2. التحليل الاستراتيجي للبيئة

يساعد التحليل الإستراتيجي في إبراز نقاط الضعف والقوة التي تسود البيئة الداخلية والفرص والتحديات التي تنبع من البيئة الخارجية.

1.2. تعريف البيئة

عرف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة البشرية الذي عقد في ستوكهولم 1972 البيئة بأنها "رصيد الوارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته" (درار، 2002).

وتعرف البيئة أيضا على بأنها "المجال الذي يعيش فيه الإنسان وحيصل منه على الموارد اللازمة لإشباع حاجاته فيؤثر فيه ويتأثر به." (عبد البديع، 2003).

وتنقسم عامة البيئة إلى أربع مجموعات: البيئة الطبيعية، البيئة الاجتماعية، البيئة الجمالية، البيئة الاقتصادية.

2.2. البيئة الداخلية للمنظمة

البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها. وهي عبارة مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وتتضمن:

- **نقاط القوة:** وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.
- **نقاط الضعف:** النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها (المغربي، 2001).

تشكل مكونات البيئة الداخلية (بن حبتور، 2012) من:

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط الوظيفي القطاعي الشبكي المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.
- **الثقافة التنظيمية:** نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.
- **موارد المنظمة:** تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية مالية بشرية تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات الإنتاج المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها.

3.2. البيئة الخارجية للمنظمة

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

وتعرف على أنها «تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الإستراتيجيات، القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة» (بوخريصة، 2014).

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما: الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، و المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية:

• **البيئة الخارجية العامة للمؤسسة.**: تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة التي تستطيع أن تؤثر فيها. و تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية وهي: بيئة اجتماعية، اقتصادية، سياسية، قانونية، دولية وخطة الاقتصاد.

• **البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة.**: تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة ومنتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتنافس بها أيضاً مع غيرها من المنظمات. تتكون قوى البيئة الخاصة من: المنافسون الحاليين والمحتملين. العملاء. الموردون. القوى العاملة. السلع البديلة (Edighoffe, 2003).

المحاضرة التاسعة: أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي

تمهيد

من خلال هذا المحاضرة سنتطرق إلى أدوات القياس في التحليل الاستراتيجي، وكذلك نماذج التحليل الاستراتيجي..

1. أدوات التحليل الاستراتيجي

عرض كل من ديفيد هانغر (Hanger) وتوماس ويلين (Wheelen) مجموعة من أدوات القياس في التحليل الاستراتيجي مبوبة وفقاً لمستويات بيئة التحليل، وكالآتي :

1.1 أدوات تحليل البيئة الكلية

ويعدّ أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للدولة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (تحليل SWOT) ، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد الدولة في التفوق على الوحدات الدولية الأخرى في مناخ المنافسة الدولية، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانات الوحدات الدولية المنافسة، أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في الدولة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أداء الدولة، أي أن نقاط القوة والضعف عادة ما تكون داخلية للدولة، في حين أن الفرص والتهديدات عادة ما تكون خارجية.

وعند استخدام ادوات تحليل البيئة الكلية يجب التأكد (Downy, 2007) من الآتي:

- أن تستخدم فقط بيانات محددة قابلة للتحقق.
- أن يتم إعطاء الأولوية للعوامل الداخلية والخارجية بحيث يتم التركيز على أهم العوامل، وينبغي أن يشمل ذلك تقييماً للمخاطر لضمان تحديد التهديدات والفرص العالية المخاطر أو العالية التأثير بوضوح والتعامل معها على سبيل الأولوية.
- أن يتم الاحتفاظ بالقضايا التي تم تحديدها لاحقاً في عملية تشكيل الاستراتيجية.
- أن لا يتم استخدام أداة حصرية في التحليل، إذ لا توجد أداة واحدة من المرجح أن تكون شاملة تماماً، لذلك ينبغي استخدام مزيج من الأدوات المولدة للخيارات.

2.1. أدوات تحليل البيئة الخارجية

وتشمل عدة أدوات منها تحليل (PEST)، وتحليل (متغيرات بيئة المهمة)، فبالنسبة لتحليل (PEST) فيتضمن تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات: السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات (PEST) على أنها فرص أو تهديدات في تحليل (SWOT)، إذ انه غالباً ما يكون من المفيد إكمال تحليل (PEST) قبل إكمال تحليل (SWOT). أما تحليل (متغيرات بيئة المهمة) فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل استراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات.

3.1. أدوات تحليل البيئة الداخلية

تتمثل أدوات تحليل البيئة الداخلية بعدة مداخل رئيسية، تتمثل بالآتي:

- **مدخل الاعتماد على الموارد:** حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما: ماهية الموارد المتوفرة، والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد ب: الموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة.
- **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) الدولة التي تخلق القيمة لأدائها أو سلوكها بدءاً من استغلال مواردها ومصادرها الطبيعية كالمواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة رفع الاداء وتحسين القيمة، وفي التحليل، تنقسم أنشطة المؤسسة موضوع التحليل إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تضيف قيمة، ويمكن للدولة أن تقيّم قدراتها الداخلية على نحو أكثر فاعلية من خلال تحديد وفحص كل من هذه الأنشطة، ويعد كل نشاط من هذه الأنشطة مصدراً للقيمة التنافسية.
- **تحليل الموارد الوظيفية:** وتعلق بدراسة الهياكل التنظيمية للدولة وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة او هيكل تنظيمي.
- **التدقيق الاستراتيجي:** ويرتبط بفحص وتقوم عمليات المؤسسة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويشير ديفيد فريد (David Fred) إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن يُنجز من قبل

ثلاث مجموعات متمثلة ب: المدققين الخارجين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين (David, 2001)

2. نماذج التحليل الاستراتيجي

تنقسم نماذج التحليل الاستراتيجي إلى:

1.2. نموذج تحليل SWOT

هو أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تحدد العوامل التي قد تؤثر على النتائج المستقبلية المرجوة للمنظمة. وهو بطبيعته تحليل داخلي للمنظمة (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (التهديدات والفرص) للبيئة، فالإعداد للمستقبل البعيد مهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة في ضوء التحليل البيئي وبالتالي تحديد الكفاءات المميزة للشركة (حيرش، 2011).

وتتضمن مصفوفة SWOT العناصر التالية:

- **القوة Strengths**: وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة كالميزة التنافسية، والتي تكون من خلالها قادرة على إنجاز أهدافها، وجعلها متفوقة على المنافسين.
- **الضعف Weakness**: هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه، قياسا بالمنافسين.
- **الفرص Opportunists**: هي الأحداث التي يمكن أن تحصل حاليا أو في المستقبل والتي تمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية.
- **التهديدات Threats**: هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة.

2.2. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (مؤسسة للاستشارات الإدارية)، نموذجاً يفيد في تحليل كل الأنشطة، أو تحليل كل نشاط على حدة، ويطلق عليه بتحليل BCG. ويرى أن هذا التحليل يعتمد على عنصرين رئيسيين هما: المركز التنافسي النسبي ويمثل المحور الأفقي و معدل نمو مبيعات الصناعة ويمثل المحور العمودي.

ويتم تحليل محفظة الأنشطة وفقاً لما يلي:

- تحديد حصة النشاط بالنسبة لأكبر منافس،
- تحديد ما إذا كانت هذه الحصة عالية أم منخفضة،
- تحديد معدل النمو عالي أو منخفض،
- تقوم بدمج الخطوتين السابقتين في شكل واحد،
- تقوم بالتعبير عن كل نشاط أو نوع من الأعمال بشكل واضح.

3.2. نموذج أنسوف ANSOFF

في نموذج إيغور أنسوف، "تهدف الاستراتيجية إلى تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الأهداف وذلك وفقاً لقدرات المنظمة ومواردها، ويشدد هذا النموذج على مفهومين، تحليل الفجوة إلى تقييم الفرق (الفجوة) بين الوضع الحالي للمنظمة ووضعها بعد تحقيق الأهداف، بحيث تختار المنظمة الاستراتيجية التي "تسد الفجوة إلى حد كبير (حيرش، 2011).

4.2. نموذج بورتر للقوى الخمس Porter's five forces model

يوجه نموذج القوى الخمس الذي وضعه مايكل بورتر إلى تحليل بيئة المنظمة وجاذبية الصناعة. وتشمل القوى الخمس خطر دخول منافسين جدد في الصناعة، التهديد بالبدائل المحتملة، القدرة التفاوضية للمشتريين، القدرة التفاوضية للموردين، ودرجة التنافس بين المنافسين الحاليين.

المحاضرة العاشرة: المعلومة كمورد لليقظة الاستراتيجية

تمهيد

تعتبر المعلومات مورد إستراتيجيا بالنسبة للمؤسسات، فإيجاد المعلومات وحده لا يكفي بل يجب الحصول على المعلومات المهمة، الضرورية والمفيدة في الوقت المناسب من أجل توظيفها بما يحقق التنافسية ويسمح باتخاذ القرار الصائب. ففي بيئة المؤسسات تلقي المعلومات اهتماماً متزايداً وانتشاراً واسعاً على كافة المستويات كونها عامل من عوامل الريادة. ففي إطار اليقظة الاستراتيجية، يتم جمع المعلومات، التحليل، التركيب وصياغتها وبثها بما يخدم مستعمليها. وهذا بمراعاة البيئة الداخلية للمؤسسة وما تسعى إلى مراقباته ورصده في البيئة الخارجية.

1. تعريف المعلومات

قبل الحديث حول المعلومات في بيئة اليقظة، سندرج بعض التعاريف الخاصة بها.

المعلومات هي " تلك البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية وفي أي شكل " (الشهريلي، 2016).

وتعرف أيضا على كونها: " ناتج تشغيل البيانات، فهي التي تعطي للبيانات معنى، وتزودنا بالأسس التي تقوم عليها القرارات. كما أنها تجميع بيانات خام وتنظيمها بواسطة التصنيف والمقارنة وتفسيرها وتقديمها للاستخدام بعد التفهم العميق، بما يؤدي ذلك إلى بزوغ المعرفة" (أشرف السعيد، 2013)

وتنقسم المعلومات وفقا لمستويات اتخاذ القرار (كعبيش، 2020) إلى:

- **المعلومات الإستراتيجية:** يستخدم هذا النوع من المعلومات في التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات طويلة الأجل التي هي عادة من مسؤوليات الإدارة العليا، ويمتاز هذا النوع بدرجة عالية من عدم التأكد.
- **المعلومات الإدارية:** تتعلق بقرارات الإدارة الوسطى المسؤولة عن التحليل ومتابعة السياسات، كالمعلومات التحليلية لجداول الإنتاج.

- **المعلومات التشغيلية:** هي المعلومات التي تتعلق بالعمليات اليومية التي تتم داخل المؤسسة، وتستخدم من قبل الإدارة الدنيا.

2. خصائص معلومات اليقظة

تتميز معلومات اليقظة بمجموعة من الخصائص (النجار، 2009) ممثلة في:

1.2. البعد الزمني

يصف البعد الزمني الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيباً على التساؤل (متى؟)، متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟ ويتضمن الجوانب التالية:

- **التوقيت:** توفر المعلومات زمانياً، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب الذي نريده؛ لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على معلومات تصف ما يحدث.
- **التداول والحدثة:** أن تكون المعلومات محدثة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.
- **التواتر والتكرار:** مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما تحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق مثلاً تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام بالمعلومات النشطة في قاعدة البيانات.
- **الفترة الزمنية:** هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عما يحدث الآن وعما حدث في الماضي وعما هو متوقع حدوثه في المستقبل، فقوى المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة وعن الاداء الحالي وعن الاداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل كما ان التأخر في جهود معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وكلفة مرتفعة للإدارة.

2.2. بعد المحتوى

يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل (ماذا؟) ويتضمن الجوانب التالية:

- **الدقة:** خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة، علماً أن دقة النظام تزيد من التكلفة إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج تكلفة أعلى، لذا لا بد من التأكيد على عبء التكلفة للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من تكلفة الحصول عليها.
- **الصدق والثبات:** هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهاً.
- **الواقعية:** أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة، إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض، فالمعلومات التي يحتاجها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائدة تختلف عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث والتطوير.
- **الملائمة:** أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصاً للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم.
- **الشمولية:** فدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة؛ حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات بما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات، وعلى الإدارة أن تعمل على نقل المعرفة ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن مشروع لآخر.
- **الإيجاز:** تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.

- **المدى:** هي كون المعلومات واسعة أو ضيقة، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلاً وبشدة.
- **الأداء:** قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد.

3.2. البعد الشكلي

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على التساؤل (كيف؟) ويتضمن الجوانب التالية:

- **الوضوح:** تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.
- **الترتيب:** تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة؛ كي يتم تعظيم الاستفادة منها لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر وسياق.
- **المرونة:** قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق لذلك يجب أن تكون المعلومات متوقرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
- **التقديم:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق الرسومات والمخططات المختلفة، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويرها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.
- **التفاصيل:** يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلاً يحتاج المديرين عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علماً أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.
- **الوسائط:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

3. مصادر معلومات اليقظة

تتمثل مصادر معلومات اليقظة (كعبيش، 2020) في:

- **المصادر الوثائقية:** وتتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنك المعلومات، المنشورات، المعلومات القانونية، والدراسات العامة التي يقوم بها المختصين.
- **المصادر الميدانية:** ويتم الحصول على المعلومات فيها عن طريق المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات؛

أما AFNOR فلقد قسم مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية، وفق سهولة الحصول على معلومة إلى:

- **المصدر الأبيض:** ويسمى هكذا لسهولة الحصول على المعلومة وعدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها، باعتباره مصدرا رسميا ويمكن الحصول عليه مثلا من البنك المعطيات والصحافة والكتب؛
- **المصدر الرمادي:** يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات، وتوجد المعلومات في الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسين، الموردين، الأبحاث، المجلات، المعارض الدولية؛
- **المصدر الأسود:** يتميز بعدم نشر هذه المعلومات، فهي سرية ومحمية من القانون، أو عن طريق عقد وهي مخصصة للأشخاص المسموح لهم الاطلاع عليها، ومصدرها: الجوسسة، الابتزاز والرشوة وتتميز هذه المعلومات بأنها غير متاحة.

4. المعلومات التي تستهدفها اليقظة

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن توقع في المستقبل وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتفادي الأخطار التي يمكن أن تحدث لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة كالآتي:

1.4. معلومات التحكم

وتتضمن المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبيراً بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط (زرواط، 2012).

2.4. معلومات التأثير

وهي معلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد وتعتبر نظم المعلومات التسويقية التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية (شادي، 2017).

3.4. إشارات الإنذار المبكرة

وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وإنما تنبئ بحصول شيء له وتأثير على المؤسسة، ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصوراً عن وقوع حدث يمكن أن تمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة وكلما كانت هذه الإشارات توقعه كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه هاري إغور أنسوف Higor Ansoff حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة وهي عبارة عن معلومات غامضة جداً، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت، وتتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية (علاوي، 2011):

- **معلومات عن المنافس:** وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمسألة الموظفين السابقين ولنوعية

العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة والقيام بجوارات تليفزيونية أو البريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

- **المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية التفاوضية والتركيبية السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها، وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عدداً، وتفيد لتحديد الفاعل والاختبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية وميزانية البحث والتطوير.
- **المعلومات التجارية:** التي تتعلق باهتمامات الزبائن، ورضاهم ومتطلباتهم والمشاكل التي تعترضهم.
- **المعلومات التمويلية:** وهي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخيرة. وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات والخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.
- **المتغيرات الاجتماعية:** تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين..... الخ.
- **المتغيرات السياسية:** تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.
- **المتغيرات الاقتصادية:** تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

المحاضرة الحادية عشرة: تطبيقات اليقظة والذكاء
الاقتصادي في الدول الأجنبية

فيما يتعلق بهندسة المعلومات الاستراتيجية، فإن البحث عن الأداء لا يعتمد فقط على التطبيق الصارم لقواعد اقتصاد السوق. إن تحديد الشركة كفاعل أساسي يؤدي إلى رؤية جزئية وغير مرضية لدور المعلومات في الاقتصاد الوطني. وترتبط فعالية هندسة المعلومات الاستراتيجية "الوطنية" بعوامل أخرى غير المراقبة التكنولوجية للشركات الكبيرة. في الاقتصادات الوطنية الأكثر عدوانية، يلعب تداول المعلومات بين الشركات والإدارات والسلطات المحلية دورًا حيويًا بفضل اليقظة والذكاء الاقتصادي. باعتبار اليقظة الاستراتيجية جزء مهم من الذكاء الاقتصادي فلقد ارتأينا إلى عرض بعض التجارب الدولية (Martre Henri. 1994) في هذا الصدد.

1. نموذج بريطانيا

كانت بريطانيا العظمى القوة الاقتصادية العالمية الرائدة في الثورة الصناعية: وهذا المكان التاريخي في مجموعة الدول الصناعية يجعل دراستها أكثر إثارة للاهتمام. منذ إنشاء مصانع النسيج الأولى، لعب الذكاء الاقتصادي دورًا أساسيًا في إتقان الابتكار التقني. وبالتالي فمن أجل حماية آلة غزل القطن، هددت مصانع لانكشاير عمال التجارة بعقوبات صارمة في حال كشفوا عن خصائص هذا الاختراع للتجار الأجانب (مثل بتر اليد). تلعب المعلومات أيضًا دورًا مركزيًا في صراعات النفوذ المحيطة بتسويق المنتجات النفطية.

يتوافق هذا التوافق بين عالم الاستخبارات والعالم الصناعي مع محاولة الاستجابة للأوجه المتعددة لمشكلة النفط في الشرق الأوسط الاستعماري، من خلال الدفاع عن مصالح الإمبراطورية. حصلت بريطانيا العظمى على حق التفرد في مكامن النفط الإيرانية لمدة نصف قرن بفضل عملية قامت بها أجهزة استخباراتها. ولم تتمكن الدول المنافسة الأخرى من تحقيق مثل هذا التعبئة للقوى. ويفسر ذلك حقيقة أن بريطانيا العظمى كانت آنذاك القوة الوحيدة التي قامت نخبها بدمج وظيفة "الذكاء الاقتصادي" في نظام صنع القرار لديهم.

2. نموذج السويد

نظرًا لموقعها الجغرافي على حافة شمال المحيط الأطلسي وشمال غرب روسيا، كان على السويد أن تضع استراتيجية اقتصادية تأخذ في الاعتبار هشاشة موقعها الجغرافي الاقتصادي. وبما أنها لم تكن قادرة على إقامة توازن مباشر للقوى مع القوى العالمية مثل الولايات المتحدة أو الاتحاد السوفيتي السابق، ولا حتى مع جيرانها الألمان، فقد كان الطريق إلى التكيف مع التنمية في هذا البلد يكمن في البصيرة والدبلوماسية. وقد استمدت السويد من هذا

الموقف لقب "يابان أوروبا الصغيرة"، من خلال التعويض عن المعوقات الجغرافية الاقتصادية من خلال التنمية القائمة على هندسة المعلومات الاستراتيجية. تركز 35 من أكبر 100 شركة سويدية أكثر من 80% من حجم مبيعاتها على الصادرات. إن وجود أكثر من 100 صحيفة تظهر أربع مرات على الأقل في الأسبوع يساهم في سرعة تداول المعلومات. وهو يمثل نسبتياً ثلاثة أضعاف السوق الأمريكية لبلد بحجم فلوريدا، وبالتالي يشكل سوقاً أكبر بثلاث مرات من سوق الولايات المتحدة من حيث المعلومات.

تقوم الشركات السويدية بالتصدير وتعرف أيضاً كيفية التكيف مع الثقافات الأخرى. ومثال شركة Asea Brown Boveri2 غني بالدروس في هذا الصدد. كان رئيس شركة ABB، بيرسي بارنيفيك، مهتماً في المقام الأول بكسر الأنماط التنظيمية التقليدية من خلال تفضيل العولمة وإنشاء أقسام خارج الوطن. أسست المجموعة، وهي في الأصل سويدية وسويسرية، إدارتها العامة في زيورخ ولا تعقد لجائها الإدارية أبداً في نفس البلد. ويعقد أعضاء فريق العمل الثلاثة عشر اجتماعات دورية في البلدان الأكثر تمثيلاً فيما يتعلق بأنشطتها. وهي بلا شك المجموعة الغربية الوحيدة التي تعمل، فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادي، مثل كيريتسو اليابانية. لا يتم الاستعانة بمصادر خارجية لهندسة المعلومات الاستراتيجية إلا قليلاً، في حين أن النقل الذي تنطوي عليه مرتفع للغاية.. إن البحث عن معلومات تتعلق بالمصادر الجديدة المحتملة هو مهمة البحث عن الكفاءات، ومن المتوقع من كل مسؤول تنفيذي أن يكرس نفسه لها.

ويمكننا أيضاً أن نتحدث عن الذكاء الاقتصادي في حل التناقضات بين المنطق الوطني ومنطق المنتج. لقد أنشأ رئيس شركة ABB منطقتاً مزدوجاً: منطق المنتج ومنطق الدولة. وبهذا المعنى، تتم إدارة شركة ABB الولايات المتحدة بواسطة الألماني جيرهارد شولماير، المسؤول أيضاً عن قطاع أعمال الأتمتة في العالم كله. يتم نقل المعرفة التكنولوجية بين الشركات التابعة المختلفة من الأسفل إلى الأعلى، وذلك لتقليل الوقت المستغرق لتقديم المعلومات. إن عملية تحقيق اللامركزية في وظيفة الاستخبارات التنافسية داخل شركة ABB لها هدف وحيد وهو التفسير والتحليل. لا ترغب المجموعة في مضاعفة العمليات الرسمية لجمع المعلومات خارج تنظيمها المصنوعي. تم تنفيذ وظيفة المعلومات التجارية والتحليل بسرعة في المجموعة بين عامي 1991 و 1993. وتتمثل مهمة BIA في جمع المعلومات التجارية وتحليل هذه المعلومات لصانعي القرار ووضع نفسها كدعم لصياغة استراتيجية المجموعة. يغطي الرصد المحتمل من 3 إلى 10 سنوات. ويشكل التأثير طويل المدى ملفات المراقبة على استراتيجية الجماعة معيار اختيارها.

3. نموذج اليابان

نشوء النظام اليابان هي أول دولة صناعية جعلت من المعلومات الرافعة الرئيسية لتنميتها. وعلى عكس الدول الأنجلوسكسونية، تشكل المعلومات في المقام الأول موردًا جماعيًا قبل أن تكون موردًا فرديًا. وبالتالي فإن هذه الدراية الفنية غير مطلوبة إلى الحد الذي تمثل فيه ميزة تنافسية كبيرة في مواجهة المنافسة الأجنبية. تم إنشاء نظام الاستخبارات الاقتصادية الياباني تدريجيًا منذ عصر مييجي "Meiji". في الأصل، كانت تعبئة النخب اليابانية بشأن مسألة الاقتصاد تتم انطلاقاً من رؤية وقائية: الحفاظ على الاستقلال الاقتصادي لليابان في مواجهة المطالب التجارية للقوى الغربية.

فالشركات اليابانية مترددة في "الدفع" للشركات الاستشارية الأجنبية للحصول على معلومات مفتوحة (وخاصة في الولايات المتحدة). المعلومات في اليابان هي خدمة مقدمة توضح ميثاق الثقة بين الشركاء. ويشكل نظام التضامن الموجود في المجموعات الصناعية الكبيرة مثالا آخر على هذه الخاصية الثقافية.

4. نموذج الولايات المتحدة

يمتلك الاقتصاد الأمريكي ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي. ولكن على النقيض من اليابان أو ألمانيا، فإن هذه الترسانة مشتتة ونادراً ما تعمل بهدف دعم سياسة صناعية منسقة على المستوى الوطني. منذ خمسينيات القرن العشرين، أنشأت الشركات الأمريكية الكبرى أقسامًا داخلية "للاستخبارات التنافسية" تتمتع بموارد بشرية ومالية كبيرة. وكانت ميزانية الهيكل الذي أنشأته شركة جنرال موتورز تعادل الأموال التي خصصتها فرنسا لمخبراتها الأجنبية. كان نظام إدارة المعلومات الهجومية هذا يستهدف في المقام الأول المنافسة الأمريكية. إن القيادة التي مارستها الولايات المتحدة على الاقتصاد العالمي شوهت تصور التهديد الخارجي.

هناك جدل حقيقي اليوم حول دور الذكاء الاقتصادي في القدرة التنافسية للشركات. يعتمد النظام الحالي

على عدة أصول:

- القدرة المحددة التي تتمتع بها المجموعات الأمريكية الكبيرة لإدارة شبكات المعلومات العالمية الخاصة بها.
- سوق من المهنيين المتخصصين في "ذكاء الأعمال" وممارسة الضغط؛
- العشرات من الوكالات الفيدرالية التي تنتج المعلومات التكنولوجية والتجارية.

تسعى الشركات الأمريكية في المقام الأول إلى الربح على المدى القصير. إلا أن ربحية الاستخبارات الاقتصادية التي تدار من زاوية المصلحة الوطنية أو الكتلة الاقتصادية الإقليمية تقاس على المدى المتوسط والطويل. ويشكل هذا التناقض اليوم أحد العوامل في تقييم الفارق في القدرة التنافسية بين الولايات المتحدة واليابان.

5. نموذج ألمانيا

إن نظام الاستخبارات الاقتصادية الأكثر كفاءة على حدودنا هو النموذج الألماني. إن روح الانضباط ورأس المال التقني ليسا العاملين الوحيدين اللذين يفسران نجاح ألمانيا. إذا كانت ألمانيا هي القوة الاقتصادية الرائدة في أوروبا، فإن ذلك يرجع بشكل خاص إلى نظام الاستخبارات الاقتصادية الوطني لديها. وعلى النقيض من النموذج الأميركي، فإن الميزة الكبرى للنظام الألماني تتلخص في وجود مركز تتلاقى نحوه كل تدفقات المعلومات.

يعتمد النموذج الألماني لهندسة المعلومات في المقام الأول على شعور جماعي عميق بـ "الوطنية الاقتصادية". ويشكل هذا الإجماع على فكرة المصلحة الاقتصادية الوطنية أحد الأصول الثقافية الرئيسية للقدرة التنافسية الألمانية. وتتلاقى تدفقات المعلومات نحو مركز، وهو شبكة من المصالح التي تجمع بين البنوك والمجموعات الصناعية الكبرى وشركات التأمين. هذا المركز ليس مؤسسة محددة بشكل واضح، بل هو عبارة عن شبكة علاقاتية من صناعات القرار لا تتجاوز بضع عشرات من الأشخاص.

في مجال الاستخبارات الاقتصادية، يتم عرض الأهداف الثلاثة ذات الأولوية للشركة على النحو التالي:

- المشاركة في صنع القرار،
 - توفير ما يكفي من الإجراءات الجماعية،
 - الإنتاج الفعال للمعلومات فيما يتعلق بالحالة الحقيقية للسوق.
- العمل الجماعي في مجال المعلومات يجب أن يحترم عددا من التوازنات:

- بين التعاون والمنافسة،
- بين المسؤوليات الفردية والجماعية،
- بين الانفتاح والانغلاق،
- بين الكفاءة والإنصاف،

- بين الكفاءة والمتانة،
- بين الرؤية المستقبلية والواقعية.

إحدى الخصائص الرئيسية للنموذج الألماني هي النمو المستمر لسوق المعلومات الاقتصادية. تمتلك الشركات الألمانية مجموعة رائعة من المصادر المفتوحة التي تم بناؤها تدريجياً من نظام الإحصاء الفيدرالي والولايات. توفر مراكز المعلومات التابعة لمعاهد البحوث الاقتصادية للشركات ثروة من المعرفة التقنية والعلمية والتجارية التشغيلية العالية.

6. نموذج فرنسا

تظل ممارسة الاستخبارات الاقتصادية من قبل الشركات الفرنسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة المهنية. لقد تطورت في الواقع ضمن قطاعات محددة مثل النفط أو المواد الكيميائية. ويتم الحفاظ على المعرفة المتراكمة داخلياً من قبل متخصصين ونادراً ما تكون موضوع حوار أو نشر منتظم. إن التجربة غير المفاهيمية هي في الواقع مبنية على ثقافة شفوية. وباستثناء الاستثناءات النادرة، فإن غياب الثقافة المكتوبة وبالتالي حفظ الممارسات يؤدي، من خلال انقطاع نقلها، إلى ضمور المعرفة في الذكاء الاقتصادي.

وقد يحدث أنه برحيل الأخصائي الذي يحمل هذه الذاكرة غير المنقولة، تفقد الشركة جزءاً أساسياً من تراثها المعرفي. ويفسر هذا النهج التأخير الفرنسي، وخاصة فيما يتعلق بالشركات اليابانية، وبشتمين شبكات المقاولين من خلال دمجها في نظام هندسة المعلومات الاستراتيجي. فهو يتيح لنا أن نفهم لماذا يمكن أن يكون لدى الشركة التابعة لمجموعة ما ممارسة استخباراتية اقتصادية أكثر تطوراً من المقر الرئيسي (أو العكس)، دون نشر المعرفة والممارسات. وبينما تعتمد إدارة المعلومات في الثقافات اليابانية أو الألمانية على ممارسة جماعية ومتضافرة، فإن الخصائص الثقافية الفرنسية لا تجعل من الممكن تحقيق "حالة ذهنية" جديدة في هذا المجال. وبشكل عام، فإن التقسيم وسوء التشاور يعيقان ظهور نظام معلومات جماعي ووطني.

لقد ركز الذكاء الاقتصادي في فرنسا، بسبب افتقاره إلى قناة وطنية، على محاولات محاكاة تجارب ذات طبيعة أسطورية مثل تلك التي عاشتها اليابان. لقد أصبحت اليابان، وهي دولة بعيدة وغير قابلة للاختراق وغير معروفة، الدولة التي "تحمل سر" المعرفة المعلوماتية.

7. النموذج السوفياتي

وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفياتي الذي قام بإطلاق نموذج باسم "العسكري _الجاسوس والذي يعتمد على حماية الاقتصاد، المعقل الأول للثورة العالمية من الاختناق الذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية، وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفياتية تتوفر على أدوات اختراق هائلة للاقتصاديات الغربية وهي مليشيات تركز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع المراسلات التي كانت مكلفة بالتنديد بالظلم الاجتماعي، وهذا لم يمنع من التواصل مع قيادة الحزب بسرية تامة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية من خلال ممارساتهم المهنية، هذه الكتلة من التفاصيل، كانت موجهة من قبل المخابرات السوفياتية المركزية، وهي وسيلة تعتمد روسيا للحفاظ على مستويات تكنولوجية معينة

8. خلاصة التجارب

يولد الذكاء الاقتصادي بأشكال مختلفة في الصين واليابان والشرق الأوسط والولايات المتحدة وبريطانيا العظمى وألمانيا، من المشاركة الثقافية. في مواجهة فشل العديد من التجارب الأمريكية والأوروبية، تظهر نفس الفكرة: فكرة الافتقار إلى أصول التدريس، ونقص المشاركة بسبب نقص الفهم. ومن الأمثلة الصارخة على هذا النقص في الفهم هو ارتباك الفهم و الخلط الواسع النطاق بين ذكاء الأعمال والتحليل التنافسي في الشركات اليوم. ويمكن للذكاء الاقتصادي أن يتخذ أشكالاً عديدة، سواء كانت تنافسية أو تعاونية، في سياق البحث عن تحالفات بشأن المعرفة، على سبيل المثال.

إذا كانت هناك حملات توعية حول الذكاء الاقتصادي، كما هو الحال في الولايات المتحدة، فهل لا يزال هناك "مفهوم وطني" للذكاء؟ يقدم تحليل الدول الأجنبية دروساً حول هذه المسألة. يوجد بالفعل مركز شبه عام للاستخبارات التسويقية في تايوان، والذي يخدم الشركات في تنفيذ عمليات الاستخبارات الاقتصادية. هناك رغبة في معالجة هذه القضية على المستوى الحكومي في الولايات المتحدة، أو على الأقل الانخراط في تفكير متعمق حول دور الدولة في الاستخبارات الاقتصادية الخاصة، ولكن لم تظهر أي دولة حتى الآن دوراً نشطاً رسمياً في هذا الأمر. الذكاء الاقتصادي في القطاعات الخاصة، أو كدعم للصناعة.

المحاضرة الثانية عشرة: اليقظة في الجزائر

تمهيد

لقد أدى انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق والمنافسة إلى ضرورة إعادة النظر في تسيير المؤسسات الاقتصادية وإدارتها. فالتسيير السابق أظهر محدوديته وعيوبه خاصة في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال وما تملبه من تغييرات جذرية تدفع على تبني نظم ذوي كفاءة عالية تستجيب لمتطلبات العصر. فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستحدثة دفعت السلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

1. جوانب الاهتمام بالليقظة الاستراتيجية بالجزائر

تتمثل بواد الاهتمام بالليقظة الاستراتيجية في الجزائر من خلال الجانب القانوني والتنظيمي، مؤتمرات وملتقيات وكذلك الجانب الأكاديمي.

أ. الجانب القانوني والتنظيمي لليقظة الاستراتيجية في الجزائر

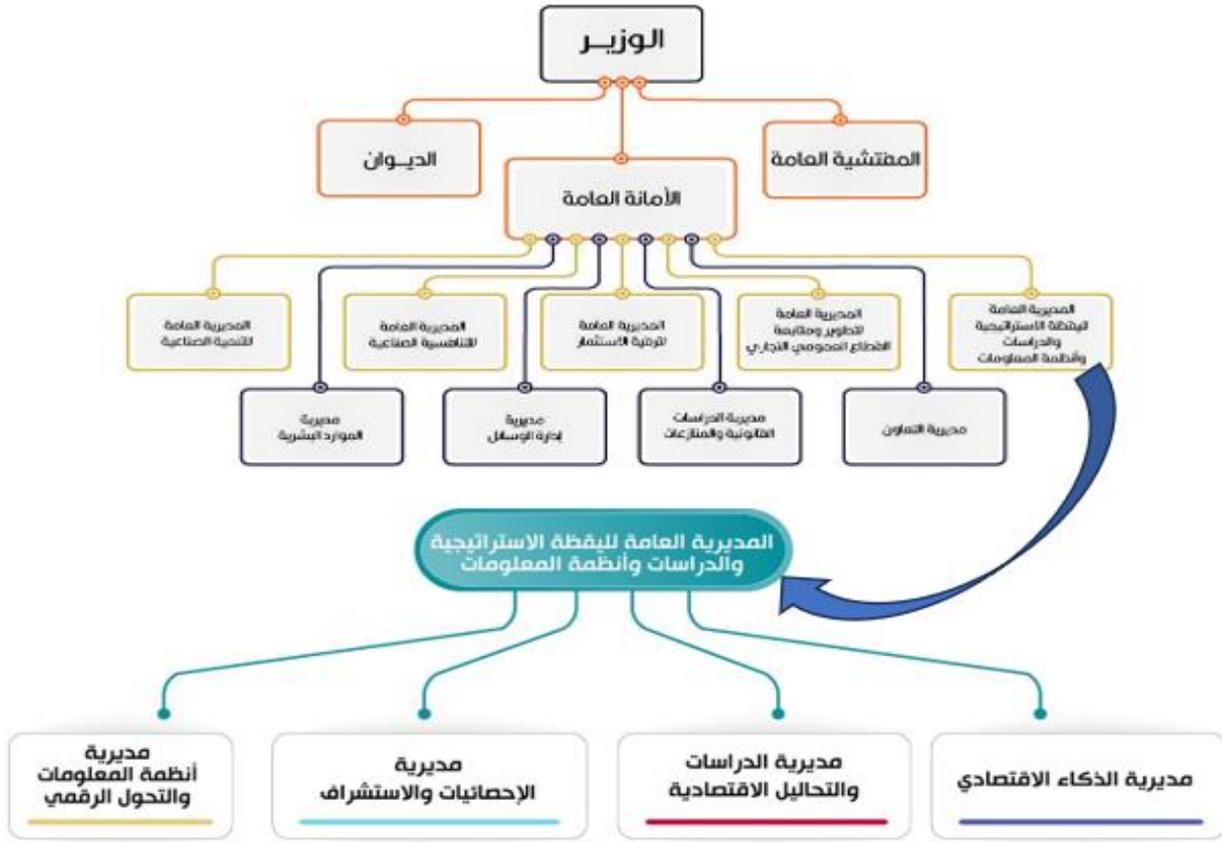
من بين التنظيمات والقوانين (الجريدة الرسمية) التي وضعها المشرع الجزائري نجد:

✓ ديسمبر 2006: قام مجلس الحكومة بدعوة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي بعد أن قام بتعريفه ودراسة أهميته وعرفه على أنه مفهوم خاص بالتليقظ بالاعتماد على الروابط التي تجمع شبكات المؤسسات والإجراءات الاقتصادية.

✓ 25 مارس 2008: استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية على مستوى وزارة الصناعة تحت المرسوم التنفيذي رقم 101-08 الصادر بتاريخ 17 ربيع الأول 1429 الموافق ل 25 مارس 2008

✓ المرسوم التنفيذي رقم 516-21 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1443 الموافق 25 ديسمبر سنة 2021 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة والذي رسم المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات ويديرها مدير عام (الجريدة الرسمية)، وتشتمل على أربع (4) مديريات: مديرية الذكاء الاقتصادي، مديرية الدراسات والتحليل الاقتصادية، مديرية الإحصائيات والاستشراف، مديرية أنظمة المعلومات والتحول الرقمي (الشكل 04).

الشكل (04): المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات



ب. مؤتمرات وملتقيات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

✓ بداية سنة 2004 عندما تم التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. وقد ظهرت بعض العوامل المعيقة لإقامة نظام اليقظة الاستراتيجية حسب هذا التقرير ومن بينها العوامل المتعلقة بالوسائل التقنية والسياسات العامة والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد وقلة المعارف الميدانية والخبرات العالية في مجال اليقظة الاستراتيجية نسبة لحدثة هذه المشاريع في الجزائر. وقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في التقرير السابق بجملة من التوصيات لتثمين مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر من بينها: دعم الشفافية والنشر، تطوير البرامج البيداغوجية، تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية (لمروس، أوت 2019).

✓ 2005: كانت أول مبادرة عالمية حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر بعنوان De la veille stratégique à l'intelligence économique (لمروس، أوت 2019).

✓ 2006: تبنت الجزائر رسمياً مشروع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كانطلاقة استشرافية ورؤية للمستقبل مركزة على شبكات المؤسسات والعملاء الاقتصاديين، ومن بين الأهداف الأساسية لهذا المشروع نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين العموميين والخواص، و تعزيز الثقافة الجماعية والحد من الممارسات غير القانونية للمنافسين (لمروس، أوت 2019).

✓ 2008: تم عقد ملتقى دولي حول حكم المؤسسات والذكاء الاقتصادي حيث اعتبر وزير الصناعة و ترقية الاستثمار آنذاك السيد عبد الحميد تمار اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لتسيير المعارف ومسعى 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 انشاء مجلس اعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناعة القرارات الحكومية والخواص، في حين تم إعداد برامج تكوينية لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات سوناطراك، سيفتال، سونلغاز، نפטال، صيدال، طيران الجزائر، اتصالات الجزائر، وبعض المؤسسات المتوسطة والصغيرة (لمروس، أوت 2019).

✓ أكتوبر 2009: نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي وقدمت من خلال الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الانعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية (بوريش، 2019).

✓ 2010: تم تنظيم الملتقى الرابع حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر برعاية وزارة الصناعة والاستثمار، هذا الملتقى استمر لمدة يومين عاجل أشكال جديدة في إدارة المؤسسات عن طريق الذكاء الاقتصادي، وهذا لإدراك التأخر الحاصل في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي سيكون نقطة قوة بالنسبة للمؤسسات والمنشآت العمومية وحسب المشاركين في الملتقى فإن الأمر يتعلق بتعلم كيفية "تعريف المخاطر، رصد الأزمات، واستغلال الفرص ومفهوم آخر اعتبار الذكاء الاقتصادي كعامل من عوامل المنافسة. (بوريش، 2019)

✓ 29 و 30 نوفمبر 2011: نظمت الجزائر العاصمة المؤتمر الخامس حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية تحت إشراف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار، هذا المؤتمر يخص "التحويل من اجل مؤسسات المعلومة (بوريش ، 2019) .

ت. الجانب الأكاديمي لليقظة الاستراتيجية في الجزائر

✓ 2010: قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي بإصدار دليل التكوين في المجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر. وقد تم إدماج البرامج التكوينية في مؤسسات: سوناطراك، سيفتال، سونلغاز، صيدال، طيران الجزائر و اتصالات الجزائر و ذلك وفقا لأهداف تتمثل في تعزيز شبكات اليقظة الاستراتيجية وربطها بالتعليم، الصناعة والبحوث, تحديد موارد وإجراءات أمن المعلومات..... ولتحقيق هذه الأهداف أوصت المديرية بتوظيف المهام(المروس، 2019) التالية: وجود جمهور لليقظة الاستراتيجية الذي يمكن أن يؤثر في بيئة الأعمال، دراسة تأثير التكنولوجيا على هذا الميدان، اليقظة التكنولوجية حول الأسواق الدولية، تدريب المديرين في مجال اليقظة الاستراتيجية للمديرية العامة للذكاء الاقتصادي.

✓ 2011: تم إصدار مجلة اليقظة veille magazine و كان أول إصدار بعنوان challenge francophone veille (بوريش ، 2019).

✓ إطلاق المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) ماستر بتاريخ الدخول الجامعي لأكتوبر 2011 وهو متخصص في الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية، عن طريق توقيع إتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار بالجزائر العاصمة (بوريش، 2019).

✓ إطلاق مشروع ماجيستر في تخصص " الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي " خلال السنة الجامعية (2011/2012) بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (بوريش ، 2019).

✓ 2012: قامت المدرسة الوطنية العليا للتسيير ENSM بوضع ماستر مهني حول اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بالشراكات مع خبراء محليين و دوليين (لمروس، أوت 2019).

2. وظائف اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

تتمثل وظائف اليقظة الاستراتيجية في الجزائر (لمروس، أوت 2019) في:

✓ اليقظة الاستراتيجية وتنسيق نشاطات اليقظة.

✓ اليقظة التكنولوجية.

✓ اليقظة حول إدارة المخاطر والأمن.

✓ اليقظة التنافسية.

✓ إدارة وتقاسم المعارف.

✓ اليقظة حول التطور، الابتكار والأداء التشغيلي.

ولتحقيق هذه الوظائف يجب توفر المؤهلات اللازمة لذلك، وتتمثل المؤهلات لكل وظيفة فيما يلي:

أ. وظيفة اليقظة الاستراتيجية وتنسيق النشاطات

✓ ضمان اليقظة الاستراتيجية في كامل المؤسسة.

✓ اليقظة حول التنافسية الدورية للمؤسسة.

✓ تحديد المصادر الخبيرة من أجل التحقق من صحة المعلومات.

✓ تغذية قواعد المعرفة الخاصة بالمؤسسة.

ب. ثانيا وظيفة اليقظة التكنولوجية

✓ تحديد الاستهدافات التكنولوجية.

✓ معالجة الاحتياجات.

✓ تعاون قسم اليقظة التكنولوجية مع باقي أقسام اليقظة والتنسيق فيما بينهما.

✓ المساهمة في نجاعة نظم المعلومات.

ت. وظيفة اليقظة وإدارة الأزمات والأمن

✓ مساعدة قسم إدارة المخاطر في جميع اهتماماتها الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية.

- ✓ مساعدة اليقظة الاستراتيجية من حيث تحديد المخاطر، التهديدات ورهانات المؤسسة.
- ✓ المشاركة في تدريبات التدقيق والأمن.
- ✓ تعزيز تطبيق المعايير الدولية في إدارة المخاطر.
- ✓ تعزيز إدارة الأمن.

ث. وظائف اليقظة التنافسية

- ✓ جمع المعلومات ذات الصلة بالمنافسة.
- ✓ معرفة مفصلة عن نقاط قوة المنافسين ورصد أنشطتهم المستهدفة.
- ✓ دعم اليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد المخاطر والتهديدات التي يفرضها تطور المنافسة.

ج. وظيفة إدارة وتقاسم المعارف

- ✓ تنظيم الدورات التدريبية حول تقاسم المعارف في المؤسسات.
- ✓ إدارة قواعد المعرفة التي تساهم في التبادل المحوري مع مختلف أقسام اليقظة الاستراتيجية.
- ✓ تشجيع استخدام بوابة الانترنت لتقل المعلومات.
- ✓ ضمان جودة المعلومات الواردة في قواعد المعرفة.

ح. وظيفة اليقظة حول التطور، الابتكار والأداء التشغيلي:

- ✓ دعم اليقظة الاستراتيجية من حيث تحديد العوامل التي تحسن الانتاجية والكفاءة العملية.
- ✓ المشاركة في وضع الاستراتيجيات الابتكارية محاذة مع الأهداف الحيوية للمؤسسة.
- ✓ انشاء وإثراء قاعدة معلومات المؤسسة عن كل المواضيع الابتكارية والمساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية.

3. خصائص مسؤولي اليقظة

كما اهتمت الجزائر بمهام مسؤولي اليقظة أو خبراء اليقظة وقد ألزمت تعليمات الجزائر في مجال اليقظة الاستراتيجية على بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها مسؤولو اليقظة الاستراتيجية (لمروس، أوت 2019) ومن ضمن هذه الخصائص:

- ✓ تنشيط عملية اليقظة في المؤسسة.
- ✓ الحفاظ على التسلسل النسقي المنتظم لليقظة.
- ✓ تحديد مجالات القوة، والعمل بنشاط من أجل حل المشاكل.
- ✓ إدارة الوسائل والبرمجيات.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية لموظفي خلية اليقظة الاستراتيجية.

4. مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر

تم تقديم ثلاث إصدارات مرجعية تم اعدادها من طرف قطاع الصناعة بمساهمة خبراء في المجال، من شأنها ان تساعد على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات والمتمثلة في:

- ✓ الكتاب الأبيض للذكاء الاقتصادي في خدمة الصناعة والذي يحدد استراتيجية القطاع خلال الخمس سنوات القادمة.
- ✓ دليل ارساء الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بمرافقة المؤسسات والمنظمات لإنشاء هيكلها الخاصة.
- ✓ دليل التكوين في الذكاء الاقتصادي الذي يمكن المستخدمين من اكتساب مهارات ومؤهلات أولية تتطلبها الأنشطة المختلفة لهذه الوظيفة وهي اليقظة، الحماية والتأثير.

كما أطلقت الوزارة في سنة 2018 برنامج تكوين مدته سنة لفائدة 190 إطار للمجمعات الصناعية وإطارات وزارة الصناعة والمناجم والهيئات تحت الوصاية، ثم تم إطلاق برنامج التكوين 2020 لفائدة 134 إطار في انتظار توسيع الدورات التكوينية المقبلة إلى مديريات الصناعة والمناجم للولايات والقطاع الخاص.

خاتمة

إن التغيرات التي تحصل باستمرار في بيئة المؤسسة وما تمليه التطورات التكنولوجية المتلاحقة، تفرض على المؤسسة اتباع الأساليب الكفيلة بضمان استمراريتها في السوق ومواجهة المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية، والذكاء الاقتصادي اللذان يشكلان أداة قوية تمكن المؤسسات والحكومات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز وحتى الريادة. فبواسطتهما تتمكن المؤسسات من التحكم في البيئة الداخلية عن طريق معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة، ورصد البيئة الخارجية لمجابهة التهديدات والمخاطر واستشرافها واقتناص الفرص. فاتخاذ القرارات النابعة من المعلومات المهمة، المفيدة، الضرورية والشاملة كفيلة بتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية. فالتحكم في المعلومات هي الورقة الراجحة لصناع القرار مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

قائمة المراجع

مطبوعة اليقظة الاسرائيلية

1. لمروس، مريم. (2019، أوت). سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 38.
2. لمروس، مريم. (2019، سبتمبر). أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2 (8)، 77-78.
3. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (1994). لسان العرب (ط 3). دار صادر.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
5. أشرف، السعيد أحمد. (2013). تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
6. الجمل، سمير سليمان. (2020). اليقظة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها. دفاثر البحوث العلمية. 8(2).
7. أوكيل، سعيد. (1998). اليقظة التكنولوجية بين النظرية والتطبيق. مجلة المعلومات العلمية والتقنية. 2، 12-13.
8. بن السبتي، عبد المالك، بيوض، نوجود، الحواطي، عتيقة. (2011، 18-21 ديسمبر). تطبيق أنظمة اليقظة المعلوماتية بالمؤسسات البنكية: دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية لولاية جيجل. [المؤتمر الثاني والعشرين]. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)، الرياض.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-374273>
9. بن حبتور، صالح عبد العزيز. (2012). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2007). الإدارة الاستراتيجية. دارا لسيرة للنشر والتوزيع.
11. بن خديجة، منصف. (2010). الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن. مجلة العلوم الانسانية، 19.

12. بن خديجة، منصف. (2011). محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. [أطروحة دكتوراه، جامعة جلي مختار عنابة] .

13. بن قارة، أمينة. (2009). أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية. [مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر] .

14. بوخرصة، خديجة. (2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم. [رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر] .

15. بوريش، أحمد. (2019). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان). [أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان] .

16. بومدين، يوسف. (2010، 8-9 نوفمبر). آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. [الملتقى الدولي الرابع] . المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. <https://www.univ-chlef.dz/LABORATOIRES/labo-monde/colloque5.htm>

17. تشوار، خير الدين. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، 04، 267.

18. تير، رضا. دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر. www.csla.dz/mjls/index.php?option=com

19. حماني، يوسف زكرياء. (2015). دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة موبيليس بولاية الاغواط-. [رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان] .

20. حنظل، قاسم أحمد، إبراهيم حسن، هند. (2020). *توظيف اليقظة التكنولوجية في تعزيز جودة الخدمة*

المصرفية: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الحكومية والخاصة في مدينة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية

والاقتصادية، 16 (51)، 243-260. [https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1025136-)

[1025136-](https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1025136-)

21. حيرش، عيسى. (2011). *الإدارة الاستراتيجية*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

22. دادى، وسام. (2014). *تطبيق السياسات الإقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر واقع وآفاق*. مجلة

العلوم الاقتصادية، ع35، م9. متاح على الخط: <https://search-emarefa->

[.net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-372929](https://search-emarefa-.net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-372929)

23. درار، فتحي. (2002). *البيئة في مواجهة التلوث*. دار الأمل.

24. درة، عبد الباري إبراهيم، جرادات، ناصر محمد سعود. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي*

والعشرين - النظرية والتطبيق. دار وائل للنشر.

25. راضي، محمد فخري. (2016). *الإدارة الاستراتيجية*. دار أمجد للنشر.

26. رافع، نادية، قاشي، خالد. (2015). *واقع اليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر*. مجلة

الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8، 116-117

27. رحمانى، يوسف زكرياء. (2015). *دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة*

الاقتصادية - دراسة حالة موبيليس بولاية الاغواط. [رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان].

28. رزوق، أنيس. (2021). *اليقظة الاستراتيجية*. <https://abudhabienv.ae>

29. زرواط، فاطمة، ملاحى، رقية. (2012). *دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية -*

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. مجلة العلوم الاقتصادية، 15، 139.

30. الزعبي، علي حسن. (2004). نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي). دار وائل.
31. الزهيري، إبراهيم عباس. (2018). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. مجلة التربوية. 52، 8-9.
32. السالم، مؤيد سعيد. (2009). ادارة الموارد البشرية. دار الاثراء للنشر والتوزيع.
33. سعد الدين، إبراهيم وآخرون. (1982). صور المستقبل العربي. مركز دراسات الوحدة العربية.
34. سعد غالب، ياسين. (1998). الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر.
35. السكرانه، بلال خلف. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
36. سلطاني، محمد رشدي. (2014). الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة. دار جليس الزمان.
37. شابونة، عمر. (2008). أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات دراسة حالة مؤسسة صوميك سونطراك سكيكدة. [مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة].
38. شادي، خولة. (2017). المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12، 440.
39. شراف، عقون. (2016). اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، 5، 282.
40. الشهريلي، أنعام علي، أبو رقيقة، إسماعيل محمد. (2016). صناعة المعلومات - نظريات وتحديات تقنيات وتطبيقات - مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
41. صالح، عبد الرضا رشيد، دهش، إحسان. (2012). جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع.

42. صدوقي، عقيلة. (2022). مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، جامعة الجزائر 3.
43. صلاح الدين، محمد، صالح محمد، نسرين. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 44(4)، 215-216
44. طه، محمد عبد الكريم. بن طيبة، بختة. (2022). اليقظة المعلوماتية في مواقع الويب للمكتبات الجامعية العراقية. مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، 3 (94)،
<https://doi.org/10.57592/djhr.v3i94.2745> .207
45. عبد البديع، محمد. (2003). اقتصاد حماية البيئة. دار الأمين.
46. عبد الحي، وليد. (2002). مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية. المركز العلمي للدراسات السياسية.
47. عبد الحي، وليد. (2007). مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
48. عبد العال، نجلاء، عبد التواب، عيسى. (2018). خريطة الإستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، 2018 (3)، 20.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-972371>
49. عبدون، عبد الكريم. (2023). مقياس اليقظة الاستراتيجية تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات. جامعة الجزائر 2.
50. العربي، فاروق. (2019). مطبوعة محاضرات موجهة للسنة الأولى طور الماستر تخصص دراسات أمنية و إستراتيجية. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 3.

51. علاوي، نصيرة. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس". [مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان]
52. علمي، زهر. (2008). دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي العدد خاص، 12(2)، 96.
53. علوط، فتيحة، معين، أمين السيد. (2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7، 202.
54. عليوات، رفيق. (2004). إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. [رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة].
55. عوض، محمد أحمد. (2000). الإدارة الاستراتيجية الاصول والانس العلمية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
56. الغالي، طاهر محسن منصور. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر.
57. الغالي، طاهر محسن منصور. (2015). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (ط 3). دار وائل للنشر.
58. غريب، الطاوس. (2022). الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة الرقمية-الجزائر نموذجاً-. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(2)، متاح على الخط: <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-1469079>
59. غلاب، نعيمة، زغيب، مليكة. (2012). واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية-. [المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر]. ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة

60. قطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
61. قوجيل، نور العابدين. (2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي. [مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة].
62. القيسي، فاضل حمد. (2014). الادارة الاستراتيجية - نظريات ومداخل أمثلة وقضايا معاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
63. كرجلي، أسماء. (2014). اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة. [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس].
64. كرومي، سعيد، عمرستي، أحمد. (2010، 8-9 نوفمبر). أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. [الملتقى الدولي الرابع]. المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف. <https://www.univ-chlef.dz/LABORATOIRES/labo-monde/colloque5.htm>
65. لخداري، حليلة، بن خليفة، أحمد. (2022). دور اكتشاف الإشارة في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة البسكرية للإسمنت مجلة اقتصاد المال والأعمال. مجلة اقتصاد المال والأعمال، (1)7، 163.
66. ماهر، أحمد. (2007). الادارة الاستراتيجية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

67. محمد مختار، حسن. (2008). الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج. الشركة العربية المتحدة للتسويق والنشر.

68. محمد مرسي، نبيل. (2003). الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. دار الجامعة الجديدة للنشر.

69. مصباح، عامر. (2016). الدراسات الاستشرافية، النماذج والتقنيات. دار الكتاب الحديث.

70. المغربي، عبد الحميد. (2001). الإدارة الإستراتيجية. مجموعة النيل.

71. النجار، فايز جمعه. (2009). نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري *Management Information Systems: Managerial Perspective MIS*. دار حامد.

72. نحاسية، رتيبة. (2002). أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. [رسالة ماجستير، جامعة الجزائر].

73. الهنداوي، أحمد ذوقان واخرون. (2017). استشراف المستقبل وصناعته ما قبل التخطيط الاستراتيجي. قنديل.

74. ولد عابد، عمر، علواطي، ملين. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 17.

75. Agence Régionale d'Information Stratégique & Technologique.
(2006). Comment mettre en place la veille stratégique, technologique et concurrentielle dans une PME? Paris.

76. Boardman, A.E., Vining, A. R., Shapiro, D. M. (2003). A framework for Comprehensive Strategic Analysis. *Journal of Strategic Management Education*, 1(2), 1.
77. Costa, N. (2008). *La veille et Benchmarking*. Edition Ellipses.
78. David, F.R. (2001). *Strategic management concept and cases*. Prentice Hall international Inc.
79. Downy, J. (2007). *Strategic Analysis Tools*. Topic Gateway Series, 34, 3-6.
80. Edighoffe, J.D. (2003). *Précis de gestion de l'entreprise*. Nathan.
81. Hunger, D. J. , Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. Addison Wesley.
82. Jakobiak, F. (1991). *La pratique de la veille technologique*. Éditions d'Organisation.
83. Lesca, H. (2003) . *Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning*. Editions EMS.
84. Lesca, N. (2002). *Construction du sens ; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce* (Application aux entreprises tunisiennes). [Thèse du doctorat, école doctorale de science de gestion Grenoble].

85. Martre, H. (1994). Commissariat général du plan intelligence économique et stratégie des entreprises. La Documentation Française.
86. Menif, S. (2005). *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique -Application aux entreprises tunisiennes* .[thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France de Grenoble].
87. Porter, M. (1997). L'avantage concurrentiel. Edition Dunod.
88. Porter, M. E. (1996, Novembre-Décembre). What Is Strategy?. Harvard Business Review, 61-79.
89. Riex, R. (2000). *Système d'information et management des organisations*. Vuibert édition.
90. Root, G.N. (2017). Three Keys to Making a Strategic Analysis
91. خضر، مجد. (2016). ادوات التحليل الاستراتيجي <http://mawdoo3.com>