

تمهيد:

يعيش عالم الأعمال اليوم تحولات تتسم بالسرعة وهذا الشيء الذي من شأنه تغيير العديد من المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، ولا تخفى عنا كذلك التغيرات (الصفة الثابتة للبيئة) التي تطرأ على المحيط بشكل متكرر وديناميكية هذا الأخير التي تتسم كذلك بنفس الصفة، وهذا ما يفرض على المنظمات اتخاذ جميع تدابير الحيطة و الحذر أو على الأقل التجهيز المبكر لما هو متوقع وهذا بعد استقراء الإشارات الضعيفة التي يلوح بها المحيط الخارجي في الأفق، والمنافسة التي تحظى بالنصيب الأوفر من جميع اهتمامات أي منظمة مما يفرض على المؤسسة إتباع أحدث الآليات الإدارية أو حتى السبق في تبنيها وحجز مكان الريادة على جميع الأصعدة وهذا يتوقف على مدى طموح الطاقم الإداري لبلوغ هذا المستوى، ومن بين الآليات والأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما ترمي إليه جهودها هي اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإدراج ثلاث مباحث ستكون كالتالي:

- مفاهيم نظرية حول اليقظة واليقظة الاستراتيجية.
- مراحل اليقظة الإستراتيجية.
- مكونات اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية جد أساسية، تسعى المؤسسة من خلالها التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل وهذا بالاعتماد على أسس ومناهج علمية فهي تمثل المفتاح الجوهرى للتقدم نحو عالم التنافس في شتى القطاعات، فبدون هذا المفتاح ستواجه المنظمة عقبات من شأنها الوقوف بين المنظمة واهدافها.

ونجد أن للتحليل الخارجى للبيئة (فرص-تهديدات) يلعب الدور الكبير في إنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية و حتى الوصول بالمؤسسة إلى محطة الريادة في مجالها.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة واليقظة الإستراتيجية

1. تعريف اليقظة: قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح

اليقظة، كما يلي:

لغويا: كلمة اليقظة التي نستعملها اليوم في هذا المجال هي المقابل العربى لكلمة *veille* الفرنسية، والتي تعني السهر، ونقول عن شخص ما أنه يقظ عندما يكون في حالة وعي تامة، أين تكون حواسه منفتحة على العالم من حوله، فنقول أنه متيقظ، و أما المصطلح فإنه يعود إلى إستعمال الكلمة في المجال الطبى، وفي مجال علم النفس، إذ تنقسم أحوال الناس إلى ثلاث حالات:¹

• في حالة نوم *sommeil*

• إما في حالة حلم *réve*

• وإما في حالة يقظة *veille* "والشخص المتيقظ هو الذي يكون حذر وفطن ومنتبه للأمر ويأخذ الحيطة منه"

إصطلاحا: هي عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والإختيار المناسب للمعلومات، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية، وهي أيضا عملية رصد المحيط، والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي إطارها العام تتضمن عملية اليقظة الإستماع للمحيط وإنتقاء المعلومات وتفسيرها من أجل فهم الظواهر وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.²

¹ عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف 9/8 نوفمبر 2010، ص 06

² فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة

2. تعريف اليقظة الإستراتيجية: يعبر مصطلح اليقظة الإستراتيجية عن مفهوم عام وقد بلغ في شموليته إلى أن تضمن مختلف أنواع اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية، إلخ، فأصل الصراع، صراع إستراتيجي والغاية واحدة، وذات بعد إستراتيجي، وهي القدرة على البقاء ومواجهة التحولات المحتملة في مختلف جوانب المحيط، وتفادي المفاجآت الإستراتيجية.¹

لذلك فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تنظيمية، معقدة وشاملة، تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة وإستمرارية نشاطاتها، تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية، إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحد من آثار الإختلالات التي قد تحدث أثناء تغير جوانب المحيط الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية... إلخ.²

كما تعرف أيضا على أنها أكثر نظام مراقبة لأجل معرفة جيدة ببيئية المؤسسة (التنافسية، التكنولوجية، العلمية، الاقتصادية، السياسة، القانونية والاجتماعية..... إلخ)، بواسطة التحليل والتأكد من صحة المعلومات التي تم تجميعها، بعد فهم وتوقع التطورات التي تدير بيئة المؤسسة، فعملية اليقظة تؤدي لتحقيق اتخاذ القرارات بالمؤسسة.³

من خلال التعاريف السابق ذكرها، ومن خلال ما تم الإطلاع عنه في مصادر أخرى لم يرد ذكرها يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية بإعتبارها العملية التي من خلالها يمكن للمنظمة ضمان مكانة تنافسية جيدة بين المنافسين على الصعيد الآني والمستقبلي، وهذا بعد إتباع مجموعة من الآليات، من بينها التحليل الخارجي للبيئة وإكتشاف الفرص وإقتناصها، وكذا إكتشاف التهديدات ووضع آلية للتعامل معها وتجنبها، ولا ننسى أن اليقظة الإستراتيجية هي مزيج بين أنواع اليقظة المعروفة (تنافسية، تكنولوجية، تسويقية، بيئية،.....).

3. مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (01): مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

| خصائص اليقظة | | | | | المرحلة | الفقرة |
|---------------|---------------------------|---------|--------|---------|---------|--------|
| الجهة المكلفة | إرتباطها بتحسين التنافسية | التحليل | التوجه | الطريقة | | |

¹ فالثة البمين، نفس المرجع السابق، ص94

² نفس المرجع السابق، ص95

³ شادي حوله، المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 جوان

2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، ص 430

| | | | | | | |
|---------------------|--------|------------|-----------------|-----------|---|-----------------------|
| التسويق | ضعيفة | يكاد ينعدم | تخطيطي | غير رسمية | البحث عن معطيات حول المنافسين | 1960 1970 |
| التسويق التخطيطي | متوسطة | كمي | تخطيطي | رسمية | تحليل المنافسة والصناعة | 1980 |
| خلية اليقظة | مرتفعة | كمي ونوعي | تخطيط إستراتيجي | رسمية | ذكاء المؤسسة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية | 1990 إلى يومنا هذا |

Source: François Brouard, **Que la veille dtratégique seleve faisons le point sur la terminologie et le consept**, Congrès ASAC-IFSAM, universitté de Québec a trois reviers, Canada, Octobre, 2000, p2

المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الإستراتيجية

أولاً: الذكاء الاقتصادي

تعريف: ظهر أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من طرف François jakobiak سنة 1994 في تقرير "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة" حيث نص على أن "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة النشاطات المنسقة للبحث، والمعالجة والتوزيع، لإستغلال المعلومات المقيمة من طرف الأعوان الاقتصاديين"¹

وقد عرفه Alain juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على انه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين، من اجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الإقتصادي، امن المؤسسات وتعزيز سياسة التأثير، فالذكاء الاقتصادي إذا يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة"²

¹ Dominiquec cuvillier capter les tendances (observer les présentes, anticiper l'avenire), DUNOD mars 2012 belgique, p34.

² F.Bournois, pj romani, l'intellegines ecinomique et strategique dans les entrprises française, economica, paris, 2000, p2

من خلال مقارنة هذين التعريفين بتعريف اليقظة، نجد أن الذكاء الإقتصادي أشمل من اليقظة، كما أنه يلعب دور فعال في تحريك عجلة اليقظة داخل المنظمة، وجعلها أكثر حيوية ومرونة، وهذا طبعاً من خلال رصد المعلومات وجعلها تحت تصرف أصحاب القرار داخل المنظمة، ومن هنا نجد أن المفهومين كلاهما هدفه رفع القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: الذكاء التنافسي

تعريف: هو برنامج وضع لأجل جمع وتحليل المعلومات التي تخص نشاط وتوجه إدارة المنافسين ذلك من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.¹

- هو جمع المعلومات المتاحة للجمهور عن منافسي المؤسسة، وإستخدام تلك المعلومات لإكتساب ميزة تجارية، حيث تشمل أهداف الذكاء التنافسي الكشف عن المخاطر والفرص التجارية المحتملة مع التمكن من رد فعل أسرع.²
- ويعرف أيضاً على أنه العملية التحليلية التي تقوم بنقل المعلومات من كل الإتجاهات عن المنافسين، المستهلكين، الموردين.... إلخ، مع معرفة الإستراتيجية المعمول بها من قبل المنافسين سواء كانت هذه المعلومات حول تطور السوق أو فرص الأعمال أو التهديدات.³

وبالتالي الذكاء التنافسي هو عملية فعالة تقوم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحليل البيئة الخارجية بوسائل عديدة لتحسين آدائها وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية مثلها مثل أي عملية من مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهي تمر بمراحل تكمل بعضها البعض، وفي فحوى كل مرحلة من المراحل هناك مجموعة من الآليات المتناسقة فيما بينها تعمل على إنجاح كل المرحلة، ومن خلال هذا نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة، مخططة ومرتبطة، وستكون هذه المراحل كالاتي: البحث عن المعلومات، تحليل ومعالجة المعلومات وأخيراً نشر المعلومات.

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 130

² نفس المرجع السابق، ص 131

³ موسى سهام، فرحات سميرة، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، مارس 2018، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، ص 04

المطلب الأول : البحث عن المعلومات

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة و يجب على خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع المعلومات بطريقة عشوائية و غير منظمة، لذا فهذه المرحلة تتفرع إلى:

- الاستهداف

- تعقب وجمع المعلومات

الفرع الأول : الاستهداف

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة و معرفة كيف يتم الوصول إليها و تكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة. واستهداف اليقظة هي العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه و على حجمه من أجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والتي تفيدهم القرارات الإستراتيجية.

و من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الذي هو نتيجة لعملية الاستهداف وهو عبارة عن الوثائق

التالية:¹

جدول ذو مدخلين حيث تسجل قائمة أسماء المتعاملين و قائمة الموضوعات.

- قائمة الكلمات المفتاحية التي تساعد بالبحث عن المعلومات.

- قائمة مصادر المعلومات المرغوب في البحث عنها.

1. مجالات الإستهداف من التعاريف السابقة يتضح أن عملية الاستهداف تهتم بعنصرين هما المتعاملون وموضوعات

احتياجات المعلومات كما يلي:²

1.1 المتعاملون

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلا سواء أكان التأثير إيجابيا أو سلبيا حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشرا أو غير مباشر، و يمكن أن يتضح

¹ علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر

بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص60

² نفس المرجع السابق ص63-65

هذا الأثر من خلال الحدث الناجم من التعامل في هذا الشأن، كإبتكار منتج جديد أو تقنية جديدة، وبالتالي فالمتعامل يكون مستهدفا عندما يقدر أن يولد تغيرات محتملة في محيط المؤسسة وأن تكون لمثل هذه التغيرات نتائج هامة للمؤسسة، وعليه فمن الضروري الاهتمام بالمتعاملين الحاليين وكذا المتعاملين المحتملين أيضا، لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة، والمتعامل يتميز باسم وعنوان (متضمنا عنوان إلكتروني)، والإستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلا.

2.1 الموضوع

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل والتي تهتم وتتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة، بعبارة أخرى تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط وكل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث ومعرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيدنا في صنع قراراتها، إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء، بل ما يفيد المؤسسة فقط ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

✚ **حول الزبون :** مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن نكون موردوه.

✚ **حول المنافس :** شركاؤه، توجهات أبحاثه...إلخ.

✚ **حول المحيط القانوني و العام:** مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة، أو العكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

الفرع الثاني: تعقب وجمع المعلومات

التعقب هو عملية مسبقة (**pro-active**) التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة، على العكس من ذلك من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي (**pro-active**) وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات و لهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية.

ونظرا لأهمية عملية التعقب، فستتطرق إلى أهم أنواعه ومن ثم إختيار المتعقبين وتكوين خلية المتعقبين كالآتي:¹

¹ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 66.67

1. أنواع التعقب

يتم التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها :

- التعقب المستمر أو الثابت والذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب بحيث يستطيعون إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل قواعد للمعطيات، الإنترنت...إلخ.
- التعقب المتنقل والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون أو المتنقلون، المتجولون، ... إلخ، ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تحول دائم وفي اتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين، المنافسين، المخابرين، المعارض...إلخ، من أجل التوصل إلى المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية، بصرية، لمسية، ذوقية).

2. اختيار المتعقبين:

المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ولهذا فإن عملية انتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي :

- أ- **معيار الهدف** : إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء، والمتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية: من هو المعني ؟ وبماذا ؟ أي المتعاملون ؟ ومع أي الموضوعات ؟.
- ب- **معيار مصادر المعلومات** : وهو محاولة الإجابة عن السؤال: من هو الذي يكون في اتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة ؟
- ت- **معيار الشخصية**: من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟
- ث- **معيار العدد** : يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا، نتاج التفكير والموارد التي تريد المؤسسة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقب، فالمؤسسة التي تحتوي على مائة شخص، نادرا ما يتجاوز عدد المتعقبين بها اثنتا عشر مثلا.
- ج- **معيار التحفيز** : حيث أن المتعقب الذي سيتم اختياره يجب أن يبين اهتمامه ورغبته وتعلقه بهذه المهمة.

3. تكوين المتعقبين:

لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة شيئين هما:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة.
- اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

و لهذا يجب وضع تكوين للمتعبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال، ومراحل التكوين هي كالتالي:

- ❖ التدريب على الانتباه، على الإدراك والفهم وتوسيع مجال الرؤية.
- ❖ التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة، والتطور نحو الذكاء الجماعي.
- ❖ التدريب على استعمال المعلومات (المعلومات المفيدة و لأي نشاط).
- ❖ التدريب على اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) للمعلومة.

المطلب الثاني: تحليل و معالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: انتقاء المعلومات

و هنا يتم اختيار وفرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة فقط وسنوضح ذلك من خلال:¹

1. تعريف انتقاء المعلومات:

انتقاء المعلومات هي العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، وقد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية، وكذا الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

2. القائم على عملية الانتقاء:

الشخص المسؤول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعبين الميدانيين فهنا القائم على عملية الانتقاء هم المتعبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات

¹ نحاسية رتبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003،

وعملية الانتقاء تكون في نفس اللحظة ولكل المعلومات المجمعة، أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي:

✓ في البداية يقوم المتعقبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت... الخ، ومن ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أن هذه المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير.

✓ الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، وحالات الانتقاء لا بد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (التمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضها منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية،... الخ. كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.

الفرع الثاني : صعود المعلومات

وهي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها والذي غالبا ما يكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية، ويتطلب صعود ومرور المعلومات من المتعقبين مايلي:¹

- المعرفة لمن يجب إيصال المعلومات له بوضوح، ويكون هذا بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وعدم خسارة الوقت.
- توفير المعدات المناسبة لإرسال المعلومات بحيث تكون سهلة للاستعمال.

الفرع الثالث تخزين المعلومات

تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية يعد شرطا ضروريا وأساسيا لتطوير واستغلال هذه المعلومات وهو يجسد تقاسم المعلومات، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت من قبل الاشخاص المخولين، والتخزين يمكن أن يكون تراكم معرفي للمؤسسة كما قد يكون:²

✓ تخزين للمعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولى (المقال الصحفي على سبيل المثال)

¹ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 66

² نفس المرجع السابق، ص 67

✓ تخزين للمعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الإنتقاء للمستوى الثاني أو المعلومات الناتجة عن تجميع المتعقبين الميدانيين.

و عليه يمكن أن يأخذ التخزين أحد النموذجين التاليين:

- تخزين مركزي ، أي في مكان واحد.
- تخزين موزع أو التخزين المنقسم في عدة أماكن حيث يكون الاتصال فيما بينها عن طريق الشبكة.

الفرع الرابع : تحليل ومعالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذه العملية تتمكن المؤسسة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع، كما تتمثل العملية في تحويل المعلومات الجزئية والغير كاملة إلى شكل مهيكّل، معترف ومعقول، ويتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى قوى محرّكة وتقديم معلومات ذات طابع استباقي (توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة ، فهي: ¹

☒ غير كاملة، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد فتي المؤسسة (تمثل الخبرات المكتسبة).

☒ معلومات غامضة .

☒ النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر

☒ معلومات مجزأة، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى كي تعطي معنى.

لذا تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي و تسمى ب " تكوين المعنى جماعيا " وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما أسماه الخبراء " قصر النظر الإداري." كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات ضمنية خاصة.

ويتم إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة وإنشاء معنى إضافي للمعلومات وذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل، وكذا مع الذاكرات المختلفة

¹ كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08، نوفمبر 2010،

الضمنية منها والرسمية للمؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة والمخزنة وكذا المساهمة جماعيا في إنشاء وإعداد السيناريوهات والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية، ويسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتقنون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا وكذا القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.

المطلب الثالث : نشر المعلومات وتنشيط اليقظة الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية، فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

الفرع الأول : نشر المعلومات

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الإنتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدق بالمؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة.

كما أن عملية الانتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات و المعرفة:¹

- طريقة المخزونات (L'approche par les stocks) حيث يكون مدير التخزين سلبيا، ولا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة.
- طريقة التدفقات (L'approche par les Flux) حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

¹ عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير، فرع إدارة الاعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص74

الفرع الثاني : تنشيط اليقظة الإستراتيجية

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، بهدف تحفيزهم، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن، ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي¹:

- ✓ تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم.
- ✓ تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات.
- ✓ دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة إستراتيجية.
- ✓ اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.
- ✓ ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.
- ✓ إحياء و تطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية كالآتي:²

(1) البحث عن المعلومات وجمعها والتي تنطوي على عمليتين:

أولهما : استهداف اليقظة الإستراتيجية وهنا يتم تحديد الجزء من البيئة الذي يهتم المؤسسة والذي يجب ترصده.

و ثانيهما : تعقب المعلومات وهي العملية التي من خلالها يتم الحصول على معلومات اليقظة.

(2) تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من التعقب وتحويل الإشارة الضعيفة (إشارة الإنذار) إلى معلومات ذات معنى تفيد في تغذية القرارات الإستراتيجية.

(3) نشر واستخدام المعلومات المحللة المعالجة وهذا يعني وضع هذه المعلومات في متناول المستخدمين المحتملين لاتخاذ القرارات المناسبة إما باستغلال فرصة متاحة أو تجنب أخطار محتملة.

¹ نفس المرجع السابق، ص75

² علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 69

المبحث الثالث: مكونات اليقظة الإستراتيجية

إن اليقظة الإستراتيجية مزيج بين عدد من اليقظات (تنافسية، تكنولوجية، تسويقية وبيئية ...) متكاملة فيما بينها مشكلتا نظاما متجانسا يسعى إلى غاية وهدف مشترك ألى وهو رفع أداء المنظمة على جميع الأصعدة، ومن خلال هذا المبحث سنفصل بعض الشيء في أهم المكونات والتعرف عليها وإعطاء صورة توضيحية نوعا ما لكل مكون على حدى

المطلب الأول: اليقظة التنافسية

1. مفهوم اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي يسمح بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، ويتبع أساسا تقسيمات السوق وكذا استراتيجياتهم ومشاريعهم المستقبلية، مما يسمح باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة، أي أن اليقظة التنافسية تختص بالتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين وتهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرارات، كما تشير إلى ذلك المسار الذي يقوم بالجمع والتحليل والتقييم بأساليب منهجية منظمة للمعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار.¹

2. مراحل اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية منهج معلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من المنظمة باتجاه الخارج، ثم يعود عند ترقب المعلومات، ويمكن توضيح اهم مراحل هذا المنهج كما يلي:²

أ- **مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ بتحديد المستهدف (جزء من بيئة المنظمة الذي يتم وضعه تحت المراقبة)، فهناك عدة أسئلة اساسية يمكن طرحها في هذه المرحلة: من نراقب؟، ماذا نراقب؟، اين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها الجرد لكل المعلومات الموجودة في المنظمة، وتنتهي بوضع خطة عمل، اي تحديد مصادر المعلومات.

ب- **مرحلة التحليل و التركيب:** لا تكفي اليقظة التنافسية بترصد المعلومات فقط، بل لابد من تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها وتقديمها في شكل تقارير او جداول او اشكال بيانية، وذلك من اجل تخفيض عدم التأكد البيئي، يتمثل الهدف الاساسي لهذه المرحلة في تقديم معلومات ذات طابع استباقي لتطورات البيئة بقدر ما يمكن.

¹ بحه عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية. <http://www.asjp.cerist.dz>، تمت المشاهدة يوم 16 ماي 2019، ص 211 على الساعة 14:03

² نفس المرجع السابق، ص 212.

ج- مرحلة النشر واتخاذ القرارات: لا يمكن للمراحل السابقة ان يكون لها معنى اذا لم ننشر معلوماتنا المعالجة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لإتخاذ القرارات الازمة، ثم تأتي خطوة اخيرة وهي مرحلة التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

3. شروط نجاح نظام اليقظة التنافسية: حتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام اليقظة التنافسية، فلا بد من توفر الشروط التالية:¹

- ✓ إرادة ثابتة من قبل الادارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة ادارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- ✓ اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- ✓ التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل اللازمة، والميزانية المناسبة لذلك.
- ✓ الحد الادنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- ✓ روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.
- ✓ حماية المعلومة: تعتبر شرطا اساسيا لتحقيق اهداف اليقظة التنافسية وتعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة
- ✓ إعتماذ تكنولوجيا المعلومات: يتطلب توفر تكنولوجيا متطورة، وأهم ما يمكن استعماله في الوقت الحالي ألا وهو شبكة الأنترنت .

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية

1. مفهوم اليقظة التكنولوجية: تعددت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية وهذا حسب وجهات نظر المفكرين، وفيما يلي نستعرض أهمها:

- اليقظة التكنولوجية حسب (F.JAKOBIAK) هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير.²

¹ بحّة عيسى وعيداني حبيبة، مرجع سابق، ص212-213

² كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 67

• كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.¹

• كما يمكن تعريفها على أنها مجموع النشاطات التي تسمح ب:²

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
- إيصال هذه المعلومات على مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

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

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات و التجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟

2. مراحل عملية اليقظة التكنولوجية:

وتعتبر مراحل اليقظة التكنولوجية هي مراحل اليقظة الاستراتيجية، وسنركز في ذكرنا لهذه المراحل على الجانب التكنولوجي أي كل ما هو متعلق بالمحيط التكنولوجي، وقد اختلف الباحثون في تسمية هذه المراحل ولكن الغاية من هذا التقسيم هي إبراز تسلسل الحلقات المكونة لعملية اليقظة، حيث سنتناول النموذج المتداول لدى اغلب الباحثين (stubbart1982, winelksy1967) ويعتبر هذا النموذج الأكثر أهمية عند اغلب المفكرين كما يعد نجاح كل مرحلة من هذه المراحل شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة ككل.

وتتكون مراحل اليقظة حسب هذا النموذج من خمس مراحل كما يلي:³

¹ داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص13 .

² علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 52.

- أ- الاستهداف وتحديد الحاجيات: من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية وتحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومن ثم مراقبتها وجمع المعلومات حولها.
- ب- التقيب والجمع: من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المؤسسة وتحديد التغيرات أو الأحداث المهمة والدافعة للمؤسسة.
- ت- الاختيار(الانتقاء): من خلال تقييم وتصفية المعلومات التي تم جمعها، مع الإشارة إلى أن مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة في اعتمادها او رفضها، وهذا لأجل الاحتفاظ بالمعلومة الموافقة لمرحلة الاستهداف ويتم بعد ذلك تحليل المعلومات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المسطر.
- ث- التخزين والنشر: من خلال تخزينها ونشرها وإيصالها عند الحاجة، فان كان الأمر متعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية وجب توصيلها للإدارة العليا وقسم الإنتاج ووضعها في متناول المستخدمين.
- ج- الاستغلال: من خلال نشر المعلومات، حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة وإثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين ودمج تلك المعلومات والمعارف في استراتيجيات وقرارات المؤسسة.
- وانطلاقا من هذا النموذج ولنجاح عملية اليقظة يتوجب على المؤسسة القيام بهذه المراحل بصفة مستمرة وبدون انقطاع، ومع الصرامة في تنفيذها فاليقظة عملية تطوعية استباقية، وأي تعاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي إلى فشل العملية ككل، لذلك فاليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي واستغلال أي فرصة ممكنة.

3. وسائل اليقظة التكنولوجية

من اجل نجاح عملية اليقظة يجب توفير مجموعة من الوسائل ويمكن تقسيم وسائل اليقظة التكنولوجية الى ثلاثة أصناف رئيسية وهي:¹

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

¹ كرجلي أسماء، مرجع سابق ص، 60.

ب- موارد مالية: حيث على المؤسسة أن توفر ميزانية خاصة باليقظة ككل، والتكنولوجية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومات معتبرة ففي وقتنا الحالي المعلومات تباع وتشتري.

ت- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثليها من البحث عن جديد التكنولوجيا بأسرع وقت ممكن، وهو الهدف في الأصل من اليقظة التكنولوجية أي توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لصالحها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: اليقظة التجارية

1. مفهوم اليقظة التجارية:

تعد اليقظة التجارية أحد أشكال اليقظة ونظاما قائما على سيرورة عمليات معلوماتية، منظمة، مستمرة، متكررة ومشروعة، تسمح بجمع البيانات ومعالجتها للحصول على معلومات ونشرها في شكل معرفة لتطوير إستراتيجية المؤسسة، خلق إبداعات وميزات تنافسية لها، والحد من التهديدات وإقتناص الفرص.

فاليقظة التجارية حسب:¹

- **kotler**: هي نظام يتكون من مجموع الوسائل التي تسمح للمدراء بالإستعلام المتواصل عن التطورات الطارئة في البيئة التجارية للمؤسسة
- **Afnor**: هي نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى مراقبة البيئة التجارية، التسويقية والتكنولوجية للتنبؤ بالتطورات.

بالانطلاق من جملة هذه المفاهيم وبالاعتماد على مفهوم اليقظة كنظام " تكون اليقظة التجارية عبارة عن نظام فرعي، عملي ومفتوح على الخارج يقوم على مجموعة من العمليات المستمرة، المنظمة والأخلاقية تتعلق بالبحث عن البيانات التسويقية، جمعها، معالجتها، تحليلها ونشرها على شكل معلومات دقيقة من أجل الإستغلال.

2. مميزات اليقظة التجارية:

من أهم هذه المميزات، أنها تشكل:²

¹ حواسني يمينة، اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة الإقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 07، جانفي 2017، جامعة المدية، الجزائر، ص42

² حواسني يمينة، مرجع سابق، ص44.

- ✓ أحد العناصر الرئيسية المكونة لنظام المعلومات التسويقية الذي يقوم بجمع البيانات، فرزها، تحليلها وتوزيعها في شكل معلومات مناسبة لإتخاذ القرارات التسويقية.
- ✓ اليقظة الموجهة إلى فريق عمل تسويقي في المؤسسة التجارية أو الانتاجية او الخدمية.
- ✓ اليقظة التي تسعى إلى تحقيق الراحة، الأخلاقيات والرضى للعملاء، حيث أن القيمة المكتسبة هي مجموع القيمة الوظيفية (السلعة والخدمة) + القيمة العاطفية (الصورة والخبرة).

3. أهمية اليقظة التجارية:

من منظور العميل والمجتمع، تعمل اليقظة التجارية على جمع المعلومات التسويقية حول رغبات العملاء وحاجاتهم، بإعتبار أن ذلك هو جوهر العملية التسويقية ونشرها للقضاء على الكثير من الآفات الإجتماعية.¹

أما من منظور المؤسسات، يتعين على هذه الأخيرة مراقبة بيئة أعمالها وتقييم آثار الاتجاهات الجديدة حتى تتمكن من مراجعة إستراتيجيتها لمقابلة حاجات الأسواق المحلية والخارجية، وكذا إختراق الجديد منها بمنتجات جديدة ومواجهة التغيرات، فاليقظة تساهم في تحسين قدرات المؤسسة للتكيف مع بيئتها بطرق مختلفة.

4. أهداف اليقظة التجارية:

تسعى اليقظة التجارية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية من بينها:²

- تقييم التغيرات في البيئة الإقتصادية التي قد تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل.
- المساعدة على إتخاذ القرارات الواضحة والصارمة التي تحدد تطور السوق والفرص السوقية.
- جمع البيانات حول السوق، المنتجات، العملاء، الموردين والمنافسين، تحليلها ونشرها لسبق التطورات.

من خلال ذلك تتحقق الأهداف الثانوية الآتية:

- بالنسبة للسوق: تحديد توقع المؤسسة بالنسبة للمتعاملين الآخرين، تحليل منتج التسويق وتحسينه، وضع منتجات جديدة، تحديد العروض، توسيع الطلب،..... الخ.
- بالنسبة للعملاء الحاليين والمحتملين:، معرفة واقعهم، إحتياجاتهم، سلوكهم، أسواقهم، إستثماراتهم وتحديد طرق الإتصال بهم.

¹ نفس المرجع السابق، ص 44-45

² نفس المرجع السابق، ص 45

- بالنسبة للموردين: معرفة واقعهم، إحتياجاتهم، أسواقهم، صحتهم المالية، ... الخ.
- بالنسبة للمنافسين: تحديد إستراتيجياتهم، منتجاتهم، خدماتهم، عملائهم، مورديهم، ... الخ.
- بالنسبة للمنتجات البديلة: إكتشافها ومحاولة التعامل معها من جهة، وإتخاذ الحيطة من مدى إحلالها بمنتجات المنظمة.... الخ
- بالنسبة للداخلون الجدد: محاولة وضع حواجز دخول أصعب، وكذا تتبع تطورات مجال النشاط عن كثب مما يخول للمنظمة ضمان مكانة إستراتيجية بين المنافسين بشكل عام.

المطلب الرابع: اليقظة البيئية

1. مفهوم اليقظة البيئية :

يجب أن نوضح في البداية أن لليقظة البيئية مفاهيم ضمنية متعددة، وتعدد زوايا النظر وإختلافها من مفكر إلى آخر، الشيء الذي جعل المفكرين لا يتفقون على تعريف أو مفهوم محدد ومختصر وهادف لليقظة البيئية، ولعلنا من خلال التعاريف الآتية نكون قد قرنا للقارئ مفهوم هذه الأخيرة:

- **تعريف اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية ، الثقافية ، الإيكولوجية، التمويلية، الاقتصادية،... وغيرها. و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.¹

ومن بين المفاهيم الشائعة عند تداول مفهوم اليقظة البيئية نجد الذكاء البيئي وسنحاول تقديمه من خلال مفهومه

المبسط كالتالي:

الذكاء البيئي: هذا المفهوم من بين المفاهيم الضمنية لليقظة البيئية التي عرجنا عليها سالفا وهو عبارة عن مجموع المفاهيم، الأدوات، المنهجيات والممارسات التي تسمح بالربط الملائم بين مختلف المعلومات والمعارف بهدف التحكم في

¹ بوخرصة حديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص50

الآثار البيئية على المؤسسة وتطوير ديناميكياتها البيئية، وكذا تعبئة الأفراد وتحسيسهم بضرورة الوقاية من التلوث، وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات والمعارف البيئية بهدف عملياتي، وأيضا التداول الفعال لهذه المعلومات والمعارف في المؤسسة؛ فعالية نظم المعلومات من حيث بيئة العمل، وقت الاستجابة، درجة الأتمتة والتكامل بين معدات الإعلام الآلي، وكذا الانسجام بين العمليات المتبعة وبين الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة من حيث جمع البيانات والمعلومات، ومن ثم التحول من المعلومات إلى المعارف عبر النمذجة واستنباط المعنى وإعادة نشر ومشاركة هذه المعارف.

وفي هذا الإطار تعمل اليقظة البيئية على جمع المعلومات الاستباقية حول التغيرات التي قد تحدث في التشريعات البيئية واتجاهات المستهلكين للمطالبة بمنتجات تحترم البيئة والالتزام بالمعايير الوطنية والدولية في هذا المجال، لذا فاليقظة البيئية تعمل كجهاز " رادار بيئي " يعتمد بشكل كبير على هذه المعايير، كما أن تسلسل " البيانات البيئية، السياسة البيئية، الأهداف البيئية، التنظيم البيئي، المعرفة البيئية " تتبع إلى حد كبير مؤشر الإدارة البيئية للاتحاد الأوروبي ومعيار ISO 14001 من ناحية أخرى يعود الفضل في دمج الرادار البيئي في النظام بأكمله " التكاليف البيئية، السوق البيئية والتكنولوجيا البيئية " إلى خبرة المؤسسات ما يعكس الطلب المتزايد على هذا النوع من المعلومات في ممارساتها.¹

2. مكونات اليقظة البيئية:

بحكم ان اليقظة البيئية تخص كل ما تبقى من عناصر المحيط الأخرى فسوف يكون لمكوناتها الحظ الأكبر، فسنستطرق لأهم هذه المكونات وستكون كالتالي:²

1.2 اليقظة الاجتماعية:

تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل : الصراعات الاجتماعية والتعارضات الدينية والعرفية سوء التفاهم بين الاجيال التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة او يعزز من التناسق التنظيمي.

تهدف اليقظة الاجتماعية الى التحذير او الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة

وعمالها كما تمنح لمسيري المؤسسة :

- مناخ سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين افراد الجماعة.

¹ يحي الشريف حنن، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 220.221

² نفس المرجع السابق، ص 223

- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل .
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

2.2 اليقظة القانونية والتشريعية:

تتمثل في تتبع ورصد القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة فمثلا المؤسسة الصناعية مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا التطورات السياسية لذلك لا بد عليها من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية او الوزارية او أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة لان مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة او فرص تمنحها الدولة لتخفيض مثلا الضرائب.

3.2 اليقظة السياسية :

وتعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، وهي القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية. ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها . إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من جانب القرارات السياسية، كالحروب، التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة، كما تشكل الأحزاب السياسية وجماعات الضغط السياسي أحد مكونات القوى السياسية في أي دولة، بحيث تؤثر تأثيرا واضحا على المحيط السياسي للدولة. والمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط والفرص التي يقدمها .

4.2 اليقظة الخاصة بعلم البيئة : (الجوانب الأيكولوجية)

يعتبر المحيط البيئي احد المؤثرات على هيئات المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال عناصره المتمثلة في المواد الطبيعية الماء، المساحات الخضراء، السهول..... الخ والظروف الجيولوجية والمناخية التي تعمل في ضلها المؤسسة ولهذا الظروف تأثيرا على السير الحسن للمؤسسة.

3. أهمية اليقظة البيئية:

- يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة من خلال الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد.
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية للمؤسسة.

- التأقلم مع عوامل بيئة المؤسسة المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور اقتصادي

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن المعلومات أصبحت تمثل في عصرنا هذا مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة، وتعتبر المعلومات هي المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في إتخاذ القرارات ونتيجة إرتفاع الطلب على المعلومات كما ونوعا إقتضى بالضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة وتخزين وإيصال المعلومات لإستخدامها في إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في المنظمة بشكل عام وهذا من خلال تبني مجموعة من المفاهيم منها مفهومي الذكاء الإقتصادي وكذا التنافسي، وكما نعلم أن اليقظة الإستراتيجية هي عملي أي عملية فهي تمر بمراحل وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم هذه المراحل والمتمثلة في أولا البحث عن المعلومات ومن ثم تحليل ومعالجة المعلومات وأخيرا نشر المعلومات وتنشيط اليقظة الاستراتيجية، كما تطرقنا أيضا إلى مكونات اليقظة الإستراتيجية بحكم اهميتها في الدراسة، وقد عرجنا على المكونات الأربع المهمة لها والتي كانت كالاتي: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية (التسويقية) وأخيرا البيئية.

