اليقظة الاستراتيجية، تحديات المحيط وعملية تحسين صنع القرار على مستوى المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة

Strategic Intelligence, Environmental Challenges, and the Enhancement of Decision-Making within Algerian Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

خالد شريف[1]،

[1] طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2،Khaledmag26@gmail.com

الاستلام: 07-02 -2026 القبول: 01-04-2026

ملخص: أظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تسهم بفعالية في تحسين صنع القرار داخل مؤسسة أداء الخدمة، سواء على المستوى التكنولوجي أو التنافسي. فعلى المستوى التكنولوجي، تبين أن اليقظة التكنولوجية تمثل عامل إنتاج حقيقياً، إذ تسمح بتحقيق تقدم تكنولوجي وتجاري عبر التنبؤ بالمنتجات الجديدة أو البديلة، استغلال معطيات البراءات، وتحديد موقع المؤسسة تكنولوجياً مقارنة بوحداتCRM ، مما يؤدي إلى قرارات تمنح المؤسسة إما ميزة تجارية مسبقة أو ميزة تكنولوجية متقدمة. كما أظهرت النتائج أن بطء الابتكار الجذري لدى المؤسسات الكبرى يخلق فرصة لمؤسسات البلدان السائرة في طريق النمو لاكتساب موقع مريح في مسار التغير التكنولوجي. أما على مستوى المنافسة، فقد بينت الدراسة أن اليقظة التنافسية تتيح استباق مناورات المنافسين وقياس كثافة المنافسة، غير أن تعدد السيناريوهات يجعل القرار أكثر تعقيداً، مما يبرز أهمية الاعتماد على الأنظمة التفاعلية المساعدة على صنع القرار (SIAD)وتقنيات DATAMINING ومستودعات البيانات في تحليل السيناريوهات المحتملة وترجيح الأكثر احتمالاً. وخلصت النتائج أخيراً إلى أن فعالية هذه الآليات مرتبطة بوجود ثقافة مؤسسة قائمة على الوعي بقيمة المعلومة وتقاسمها بين الفاعلين، أي ترسيخ «ثقافة المعلومة» كشرط لتحويل اليقظة الاستراتيجية إلى قرارات عملية ناجعة.

كلمات مفتاحية: المعلومة، علاقة المعلومة الاستراتجية وعملية صنع القرار، مؤسسة أداء الخدمة، البيئة، اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التكنولوجية والتنافسية.

Abstract: The study's findings reveal that strategic intelligence significantly enhances decision-making within service-providing firms at both the technological and competitive levels. Technological intelligence emerges as a genuine production factor, enabling technological and commercial advancement through the anticipation of new or substitute products, the exploitation of patent data, and strategic technological positioning, thereby conferring either early commercial or advanced technological advantages. Moreover, the slow pace of radical innovation among large firms creates opportunities for firms in developing countries to secure favorable positions along the trajectory of technological change. At the competitive level, competitive intelligence facilitates the anticipation of

rivals' actions and the assessment of competitive intensity; however, the proliferation of scenarios increases decision complexity, underscoring the need for interactive decision support systems (SIAD), datamining techniques, and data warehouses to analyze and prioritize the most probable scenarios. Ultimately, the effectiveness of these mechanisms depends on an organizational culture that recognizes the value of information and promotes its sharing, thereby consolidating an "information culture" as a prerequisite for translating strategic intelligence into effective and actionable decisions.

Keywords: Information, relationship between information and decision-making,environment, strategic intelligence, technology and competition

المؤلف المراسل: خالد شريف، **الإيميل**: Khaledmag26@gmail.com

1.مقدمة :

نحن نعيش في عصر المعلومات أي في عالم أصبح كالقرية يعيش في عصر العولمة أين أصبحت التبادلات التجارية كوكبية في جوّ مشفر بالاتصالات الإعلامية. غيرت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال عالمنا ودهنياتنا ونمط معيشتنا. إن المسيرين في عصرنا ليسوا مكلفين فقط بتسيير سيل لا يعد ولا يحصى من المعلومات، ولكن أيضا هم مكلفين بمطاردة الزبائن النادرين. أصبح الاقتصاد بشكل متزايد معنوي، المعلومة معدن الإبداع ويمكن القول إن النشاطات المرتبطة باستغلال ونشر المعلومة هي أول نشاط عالمي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي العالمي (فيليب فيلميس، 2000 ص74). لفهم هذه الثورة التي ولدت بيئة خارجية للمؤسسة وبإضافة متقلبة ومعقدة. تدور الأسئلة الأولى للمسيرين، حول تسيير المعلومة بمختلف أشكالها وبشكل حتمي أصبح اتخاذ القرار منذ ذلك الحين أكثر تعقيدا واليوم كل عملية تفكير بالقرار تتطلب التفكير بالمعلومات ولا أحد يمكنه الاعتراض عن الدور المتصل بالمعلومات في تسيير المؤسسة الحديثة. المعلومات ذات الطابع الاستراتجي الذي يتواجد في قلب اليقظة الإستراتجية.

إن توأمة المعلومة الإستراتيجية – القرار تتواجد في قلب التسيير الاستراتيجي للمعلومة نظرا لأن المعلومة هي بمثابة نقطة ارتكاز قاعدية لاتخاذ القرار الذي يحدد بنسبة كبيرة فرصة الهجوم، التحالفات أو الانسحابات، ومن أجل أن تنجح هده التوأمة يجب على المؤسسات أن تتطوّر من التسيير الاستراتيجي للمعلومة الذي يرتكز على تصميم الأساليب والأدوات لدعم صنع القرار من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تعلق أهمية كبيرة على الثقافة الداخلية الخاصة بها وكذلك عن طريق تحفيز موظفيها. ولكن لإنجاح هذا يجب وضع برنامج شامل لتسيير المعلومة الاستراتيجية، الذي يجمع ويعالج ويخزن ويوزع المعلومة داخل المؤسسة بغرض مساعدة المديرين في عملية اتخاذ قراراتهم.

ويمكننا تعريفه كذلك بأنه: "الجهاز الذي به تستعلم المؤسسة لتسيير تطّورها". وكذا تطّوير نظرة دقيقة عما يدور حول مؤسساتهم ولاكتساب هذه النظرة يجب عليهم إذن تحليل بيئاتهم وهذا لن يتم إلا من خلال ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

إشكالية الدراسة

هل يمكن لليقظة الإستراتجية بتحسين عملية اتخاذ القرار، أو بالأحرى منح ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية صغيرة أو متوسطة؟

من أجل التوصل إلى تحكم في إشكاليتنا وجدنا أنه من الضروري الإجابة عن الأسئلة التالية:

تتعلق اليقظة الإستراتجية بأي نمط من المعلومات؟

هل اليقظة الإستراتجية هي نظام معلوماتي؟ إذا كان كذلك هل نستطيع منحها نموذج تفسيري؟

هل تعتبر المعلومات بمثابة سندات لاتخاذ القرار؟

ماذا نعني بثقافة المعلومات؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف لعل من أهمها

- تقديم الإطار المفهومي الخاص باليقظة الإستراتيجية بفروعها وأدواتها

- إبراز دور اليقظة الإستراتجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الصغيرة والمتوسطة ونتائجها على تسييرها.

- التعرض لمفاهيم وآليات جديدة حول اليقظة الاستراتيجية ودوروها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من أجل البحث والتوثيق الأكاديمي.

منهج الدراسة:

بصفة عامة، اخترنا المنهج الاستنباطي من أجل الإجابة عن اشكاليتنا وبصفة خاصة تم استخدام المنهج التحليلي لدراسة وقد تم هذا العمل بفضل الاستخدام غير النمطي لوسائط المعلومة، وتمثلت في تفحص وقراءة معمقة للمؤلفات التي تعالج في العمق اليقظة لإستراتيجية.

- تفحص المؤلفات التي تعتبر بمثابة دعائم ثانوية لموضوع بحثنا الإبحار في الانترنت واستغلال أكبر قدر من المواقع فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية وكذلك استخدام الأقراص المدمجة والقراءة الرقمية.

- تحليل خبرات المؤسسات الرائدة في هذا المجال.
- تحقيق مناقشات في منتديات متخصصة في اليقظة الإستراتيجية
- استثمار أطروحات الدكتوراه التي تعالج اليقظة الإستراتيجية في كل من فرنسا وكندا

الدراسات السابقة

قبل أن نتطرق إلى بحثنا حول هذا الموضوع، قمنا بدراسة أولى لأطروحات الدكتورة التي تطرقت للموضوع وعلى غرار غوالي محمد وقرون نورهان تلك التي تركز على دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة والأخرى التي تركز بدورها على أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وبصورة واضحة ترتكز البحوث على الجانب التعريفي والهيكلي والتنظيمي للمعلومة ومساهمتهما في تنمية الميزة التنافسية.

- تفحص في المواقع الخبراء حول اليقظة الإستراتيجية على غرار HUMBERT LESCA و FRANÇOIS JAKOBIAK.

- نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد بشكل منهجي على استغلال قواعد البيانات الضخمة الأكثر فعالية والتي تسمح بدورها بإمكانية الوصول إلى المعلومات الهامة، ذات البعد الاستراتيجي.

خطة العمل

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- الإطار المفهمي التقني البحت الخاص باليقظة الإستراتيجية وآليات تفعيل نضام مشترك خاص باليقظة التكنولوجية وباليقظة التنافسية داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

- يهتم بعملية صنع القرار داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال استغلال ونشر المعلومات ذات البعد الاستراتيجي مع إبراز دور ثقافة المعلومة والمؤسسة في إطار اليقظة الإستراتيجية،

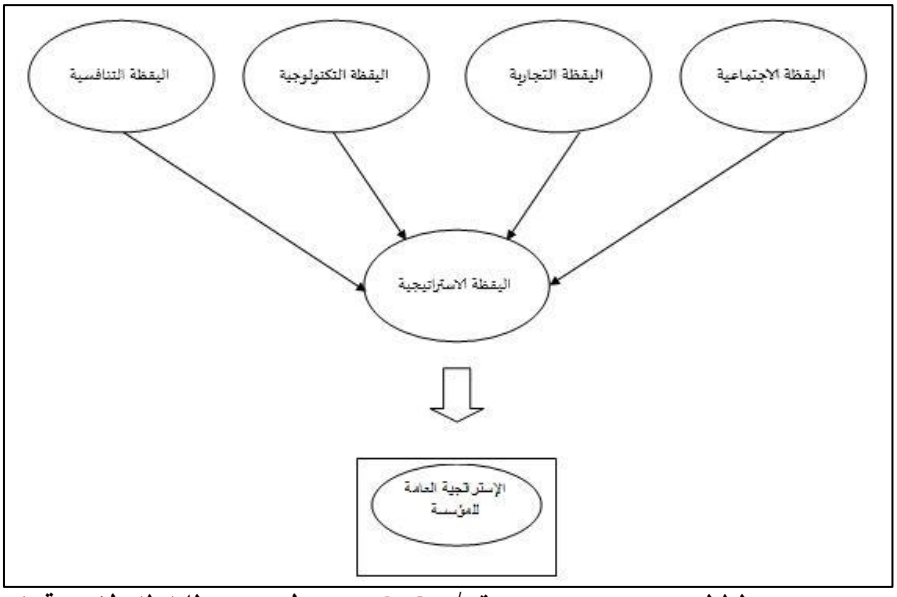
2. خاص باليقظة الإستراتيجية وآليات تفعيل نمذجة نضام مشترك خاص باليقظة التكنولوجية وباليقظة التنافسية داخل المؤسسة الخدمية الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

بتقديم عدة مفاهيم نظرية حول اليقظة الاستراتيجية لن نكون قد أثرينا قط هدا الموضوع وبالتالي مجلتنا المحترمة، التي هي في الأصل تدفعنا لتنوير القارئ بمفاهيم تقنية جديدة ودقيقة على دلك المستوي من التقييم والبحث العلمي. إننا نعتبر أن التعريف الذي قدمه همبرت ليسكا الذي يبدو لنا حصريا للغاية "اليقظة الإستراتجية هي بمثابة

رادار المؤسسة أي عملية استباقية لملاحظة وتحليل البيئة السوسيو–اقتصادية يليها (استهدافا) قسم من المعلومات المختارة والمعالجة والمفيدة لاتخاذ القرارات الإستراتجية (.....) تشير الصفة الإستراتجية بأن اليقظة المتعلقة بالقرارات التي تقود مستقبل المؤسسة. العملية هي مجموعة من المهام من أجل التنسيق للمساعدة على اتخاذ القرار. إن الغرض من اليقظة الإستراتيجية هي توقع ما يجري خارج المؤسسة وأخيرا البيئة السوسيو–اقتصادية للمؤسسة المتشكلة من فاعلين خارجين قابلين للتأثير على مصير المؤسسة عن طريق قراراتهم ونشاطاتهم (موقع **E.S.A** ، المخصص لليقظة الإستراتجية. **www–esc.upmf–grenoble.fr/veille/**).

تمثل اليقظة الإستراتيجية أحد المظاهر الأكثر تطوّرا لتحليل المحيط والكشف عن الإمكانيات والتهديدات. يمكننا حاليا القول بأن اليقظة الإستراتجية هي تنسيق كل النشاطات الناتجة عن اليقظات الأخرى من أجل الوصول إلى وضع استنتاجات متقاربة من المعلومات (انظر الصورة التالية). يجب تعريف اليقظة الإستراتجية بحكم الإستراتجية العامة للمؤسسة لخدمة أهدافها بشكل أفضل.

الشكل 1 : اليقظة الإستراتجية

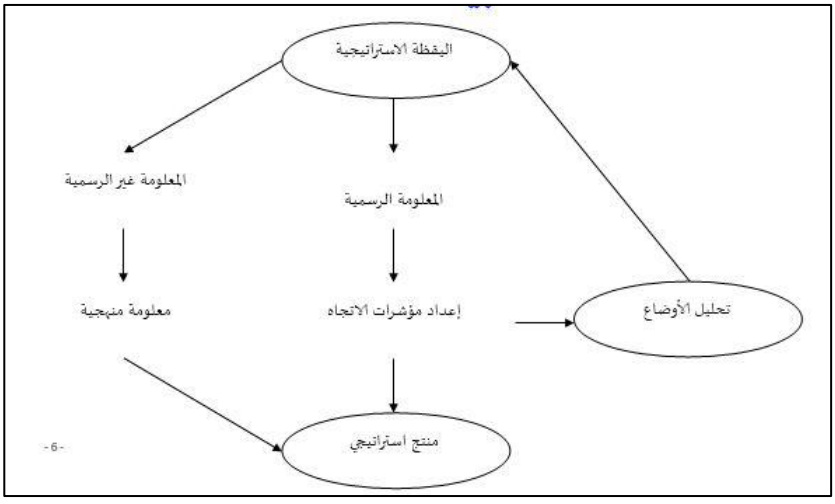


المصدر: من إعداد الطالب مستوحاة من موقع/ E.S.A ، المخصص لليقظة الإستراتجية

www–esc.upmf–grenoble.fr/veille/.

يميل المختصون في اليقظة الإستراتجية .لتمييز نوعين من اليقظة الإستراتجية، يعين المسار الأول(اليقظة السلبية) على أنه هو خطوة طبيعية بالنسبة للمؤسسة التي تتمثل في جمع المعلومات المتاحة ، يكفي للمؤسسة أن تضيف نظام مراقبة مستمر للبيئة للحصول على هذه المعلومات. تخضع المعلومة المتحصل عليها للتحليل الكمي والنوعي في آن واحد والتي نظمت لغرض القرار وليس لغرض التوثيق. تسمح اليقظة السلبية بالبحث في البنوك وقواعد البيانات وتحرير وثائق دقيقة حول قطاع ما، مسارات القرار، النجاحات التقنية، الوضعية السنوية للسوق، الضغوط الاجتماعية والعوائق السياسية...الخ. بوصفها عناصر ضرورية لوضع رسم خرائطي حول المنافسة. ولكنها تبقى بطاقة معلومات وليست خريطة جغرافية عامة. ان اليقظة الإيجابية هي خطوة غير عادية من جانب المؤسسة، فهي تقوم بمطاردة المعلومة لحظة ولادتها التي من الصعب الحصول عليها، هذا لأنها غير رسمية أو على الأقل محمية، تقود اليقظة الإيجابية إلى أهداف محدودة في الزمان والمكان كما يمكنها أن تكشف كل أبعاد المجال الاقتصادي (التكنولوجية، المالية، الموارد البشرية، السياسية والقانونية والتجارية وغيرها، ولكن في سياق محدد وهدف تنفيذي. أحيانا لا تكفي هذه النتائج لإعداد منتجات إستراتجية، ومن هنا تظهر الحاجة إلى القيام بخطوة خاصة، بإيجابية للبحث عن المعلومة في المصادر غير الرسمية التي تنطوي على معلومات منهجية لفك الخانات المتبقية من لعبة اللغز –البازل –(يقظة ايجابية). يمكن أن نلخص هذه الفكرة عن طريق الصورة التالية:

الشكل 2 : خطوات اليقظة السلبية واليقظة الايجابية



المصدر: من إعداد الطالب مستوحاة من أعمال/ François JAKOBIAK

Utiliser L'intelligence économique : la comprendre et l'implanter

1.2 نمذجة نظام مشترك لتسيير المعلومة الإستراتيجية:

نهتم بتحليل اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية في كافة مظاهرهما وإعداداتهما في مؤسسة أداء الخدمة ودورهما في صنع القرار. ووضع مخطط يقظات الذي يحدد مجالات البيئة التي ستكون موضوع مراقبة ايجابية، بطريقة تمتزج فيها اليقظتان الاستراتيجيتان في نظام تفاعلي شخصي، وهو نموذج لتطوير أفضل القرارات الإستراتيجية. يظن الكثير من المديرين أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية واضحة، كل ما يتطلبه الأمر هو مجرد قيام صانع القرار بالموافقة، لتتم العملية من تلقاء نفسها. ولكن على العكس تماما فان اليقظة الإستراتيجية – كما تم التطرق إليه – هي بمثابة رادار مراقبة متواصل للبيئة من أجل معرفة تطوراتها ومساراتها في المستقبل. هذا الرادار هو يقظة سلبية تسمح بالكشف عن كافة التغيرات الناتجة في هذه البيئة وبعد ذلك إعداد بطاقات موجزة، جداول، منحنيات ...الخ، على شكل لوحة قيادة تسمى: مؤشرات الاتجاهات.

1.1.2. إعداد مؤشرات الاتجاهات:

يعرّف بعض الباحثين، إعداد مؤشرات الاتجاه كوسائل التي تقدم البيانات التي تصف لصناع القرار التطوّرات والاتجاهات في قطاعاتهم. فيقدمون بذلك أفكارا عن وضعية مؤسساتهم مقارنة بالوضعية العامة في ميدان ما سواء كان تكنولوجيا أو تنافسيا. فهم يستندون في بحثهم المتعلق بإعداد مؤشرات الاتجاهات على المبدأ الذي ينص على أن كل قرار ما عدا إن أرادوا الاحتفاظ بالسرية، فهو يعتمد على التطورات الواضحة حتى وإن كانت هذا الأخيرة في معظم الأحيان مقتضبة وغير دقيقة. هذا لأن التقييمات تؤدي دوّرا هاما في عملية صنع القرار، ويكون مرجوا مع مرور الزمن إعداد الوسائل مسماة المؤشرات الاتجاهات والمخصصة لوضع الأحكام بناءً على البيانات القابلة للمراجعة والمعاينة والمراقبة....

وعليه نستطيع أن نؤكد بأن إعداد مؤشرات الاتجاهات بصفة متواصلة من طرف المراقب يلفت انتباه صناع القرار إلى التهديدات الوشيكة والفرص المغرية التي لم يكشف عنها بعد إلى غاية هذا اليوم. تقودنا دراسة مؤشرات الاتجاهات إلى ملاحظة وجود تياران فكريان، تلك التي تحدد مؤشرات الاتجاه في الوضعيات الرياضية وهي: الجداول، المنحنيات والمخططات والمعادلات ...الخ وأخرى تظن بأن المؤشرات يجب أن تكون متعددة وهذا لأن الفاعلين المعنيين لا يوافقون بالضرورة على تفضيل نفس المظاهر ونفس المسائل. ونحن ندعم بقوة هذه الفكرة، التي تسمح لكل من الفاعلين بالاعتماد على البيانات التي يرون بأنها وثيقة الصلة مع عملية صنع القرار داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

1.1.1.2. إعداد مؤشرات الاتجاهات المتعلقة باليقظة التكنولوجية:

هذا يعني إعداد مؤشرات الاتجاهات المتعلقة بتطوّر التكنولوجيا وتغيّرات تقنيات التصنيع. تمثل البراءات والدوريات مصدر معلومة تكنولوجية هام، ولكن في عالم مثل الذي نحن فيه أي نقدر ما لا يقل عن مليون عنوان خاص بالمجالات التقنية في العالم ومن أجل منح ترتيب حجمي حول مضمون البيانات الخاص بالمعلومات، هناك قاعدة بيانات **chemical Abstracts épluche** بمجموعة تقدر بـ 90.000 مجلة متخصصة، براءات 27 بلد، كتب جديدة، تقارير الندوات العلمية، مجموع مراجع يقدر بأكثر من 9 ملايين وعدد المراجع الإضافية يقدر بـ 500.000 سنويا، ما يوافق إحصاء حوالي 10.000 أسبوعيا. فالرغبة في السيطرة على كافة هذه المعلومات هو غير قابل للتحقيق، لذا يجب التصرف بذكاء.

1.1.1.1.2 استغلال قاعدة بيانات البراءات:

كل مؤسسة مهما كان حجمها أو حقل نشاطها فهي على صلة أكيدة بالتكنولوجيا، ومن ثم وجب عليها استغلال قاعدة بيانات البراءات، فهذا النشاط يسمح لها بوضع ملخصات حول تطوّر التكنولوجيا في الوقت وتحديد المجال الذي يشغله الآخرين أي الأرضيات التي لا يزال بمقدورها تغطيتها من خلال اختراعاتها. يسمح الاستغلال أحيانا بإعادة توجيه البحث، بل مقاطعته إذا تبيّن أن الموضوع قد تم حمايته. من أجل تحليل الفكرة في الميدان، قمنا ببحث حول العوامل الحاسمة للنجاح/ Facteurs .Critiques du. Succès التي هي احتياجات صدرت من صناع القرار، بل في معظم الأحيان صدرت من الخبراء أيضا. يهدف هؤلاء الفاعلين إلى تحديد فاعلين آخرين (المنافسين) والمواضيع المعدة للمراجعة للمراقبين، مثل ا لبراءات مثلا المتعلقة بأداء الخدمات.

إن مراقبة بيئة التطوّر وبالخصوص العوامل الحاسمة للنجاح/ أداء الخدمات لا تُعد قضية هينة، كما أن اختيارنا لا يتمحور حول هذا القطاع عن طريق الصدفة، ولكن درجة عدم اليقين في هذا القطاع هو عالي جدا وهذا ناشئ عن استخدام التكنولوجية الالكترونية، أين تعتبر البرمجية أداء الخدمات، بعد انقضاء بضعة أشهر قديمة فليس الأمر نفسه كما في الصناعة الخشبية أين يكون عدم اليقين مستقرا. (وضع اليقظة الإستراتيجية في سياق أكثر وضوحا). نهتم في هذا المقال بمؤسسة أداء الخدمة. فاقتصرنا فقط في العوامل الحاسمة للنجاح/ أداء الخدمات على وسائل تشخيص علاقة الزبون.

2.1.1.1.2. تعريف وسائل تشخيص علاقة الزبون:

(تسيير علاقة الزبون) هي وسيلة تسمح بوضع الزبون في مركز المؤسسة بهدف تحسين الربحية وكسب ولائه. عرفت بأنها: نهج شامل يهدف إلى تقديم إجابة مقنعة لتطلعات الزبون، في الوقت المناسب ومن خلال القناة المناسبة وعلى المستوى المناسب). ومن أجل هذا سندمج وسائل التشغيل الآلي التي تسمح بتسيير أفضل لمجموعة مكونات علاقة الزبون، فهذا الجدول يمثل وسائل التشغيل الآلي لمكونات تشخيص علاقة الزبون.

الجدول رقم 1: وسائل تشخيص علاقة الزبون

مكونات تشخيص علاقة الزبون	التكنولوجيات والمناهج
تحليل المعطيات	الوسائل التي تسمح بمعرفة أفضل لمختلف شرائح الزبائن وقياس النتائج (تحديد السوق بشكل أفضل).
تسيير قوة المبيعات	هي تكنولوجيا تسمح للوكلاء التجاريين بهيكلة البيانات المتعلقة بالزبائن (يزيدون من إنتاجية البائعين).
تسيير مصلحة الزبون	تكنولوجيات مراكز الاتصال ومواقع الانترنت، المتعلقة بخدمات ما قبل وما بعد البيع.
مراكز الاتصال	تكنولوجيات CTI أي (ربط هاتفي ومعلوماتي) = يسمح بتحديد الزبون من خلال مكالمته ويقوم نظام المعلوماتية بإرسال جميع البيانات المتعلقة به إلى مركز الوكيل الذي يتلقى المكالمة.
الأعمال	= موقع التجارة الالكتروني: يسمح بتفاعل أكبر مع الزبون في المسائل التجارية، يقدم منتجات ذات قاعدة افتراضية، دفع .....الخ.

المصدر: www.mwq.be

3.1.1.1.2 سوق البرمجيات :

العموم يعتبر بأن كسب زبون جديد يمكن أن يكلف خمس مرات مقارنة بالحفاظ على زبون أسبق. لذا من المهم بالنسبة للشركة التي ليس لديها مسعى لتوسيع حصص في السوق ومن دون نمّو أن تطوّر بالتوازي مع أعمالها الاستكشافية تسيير فعلي لعلاقاتها مع الزبائن، (CRM تسيير علاقة الزبون).

حسب الدراسة الأمريكية /**المصدر: www.mwq.be** ترتكز إستراتيجية (CRM تسيير علاقة الزبون) على استخدام البرمجيات، بلغ السوق العالمي لوسائل البرمجيات (CRM تسيير علاقة الزبون) **73**.4 مليار دولار في سنة 2024 وعرف نموّا بنسبة 58 % سنويا في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتوقع أن يصل هذا السوق إلى حوالي 163.16 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2030، بمعدّل نمو سنوي مركب (CAGR) يبلغ تقريباً 14.6 ٪ بين 2025 و2030 ; يُظهر هذا الاتجاه بأن المؤسسات تستخدم أكثر فأكثر الانترنت والهاتف من أجل تبادلاتها والزبون يتوقع من هذه القناة نفس الخدمة من تلك التي ينتظرها من الوكيل التجاري الذي يزورهم أو يجيب عن تساؤلاتهم بعفوية 24 ساعة على 24 ساعة.

يخبأ سوق برمجيات (CRM تسيير علاقة الزبون) ورائه أكبر الناشرين العالميين للبرمجيات (ومن أجل معلومات أكثر حول هذه البرمجيات الضخمة –CRM تسيير علاقة الزبون– تم تسجيل عناوين المواقع في الجدول التالي).

الجدول 2 : البرمجيات الهامة تسيير علاقة الزبون في السوق العالمي

البرمجيات	التطبيقات	الموقع الالكتروني
برنامج ساج SAGE(1)نوع 1000 ويناواز إصدار ERP وحدوي – CRM تسيير علاقة الزبون	يسمح بإنشاء موقع تجاري الكتروني، يزيد من النجاعة التجارية للمؤسسة (الوحدة= وسيلة 2 و5) يسمح بإطلاق عمليات تجارية حسب المعايير التشخيصية وتحليل سلوك الزبائن لأنها تضاف إلى قاعدة البيانات (الوسيلة 1).	www.sag.com
(2) CRM REMEDY	تشمل كافة وسائل CRM تسيير علاقة الزبون.	www.remedy.com
(3) ECOM Rep solution	يزيد من التفاعل مع الأفراد (الوسيلة 3).	www.repsolution.qc.ca
CRM Révolutech	تشمل كافة وسائل CRM تسيير علاقة الزبون.	www.revolutech.com
SAP e COM – ERP	مستوى عالي من كمية الخدمة 3 (وسيلة 3).	www.sap.com
CRM atis	يطوّر القنوات (المواقع، البريد الالكتروني من خلال الاتصال وجها لوجه).	www.satis.com
CRM sélligent	تشمل كافة وسائل CRM تسيير علاقة الزبون.	www.seligent.com
CRM – eCOM SIEBEL	تشمل كافة وسائل CRM تسيير علاقة الزبون.	www.siebel.com
SASR speech Works	التعرف التلقائي على الكلام (وسيلة 4).	www.speechworks.com
CRM / tel magic	التشغيل الآلي للمبيعات (وسيلة 2).	www.telemagic.com
E Com yista	يسمح بإنشاء تجارة في الموقع: صفحات الاستقبال، مخزن افتراضي، تسيير الزيارات، الشراء بالبطاقة، حجز المواد ... الخ (وسيلة 5).	www.vista-viglob.com
Citi voxco 2	تطوّر برمجيات في قطاعات التسويق ومراكز الاتصالات (وسيلة 1 و4).	www.voxco.com

المصدر: من إعداد الطالب

يمكن إعطاء بعض التفاصيل حول البرمجيات الهامة – CRM – تسيير علاقة الزبون في السوق العالمي، على سبيل المثال :

– الأمريكي سيبيل ماركيتنغ الذي يعد أول صانع لبرمجيات– CRM تسيير علاقة الزبون– والتجارة الالكترونية بأكثر من 6000 موظف يعملون في 30 بلد بأزيد من 100 مكتب.

– الكندي فوكسكو يعتبر رئيس الشركة الدولية الرائدة في مجال التنمية والتكنولوجية التي تدمج البرمجيات والهاتف في قطاعات البحث والتسويق ومراكز الاتصال.

–"ساب SAP" هي الشركة الرائدة عالمياً في تقديم حلول تعاونية للتجارة الإلكترونية لجميع أنواع الصناعات وثالث أكبر مزود لبرمجيات– CRM تسيير علاقة الزبون–، توظف شركة "ساب" 21000 شخص في أكثر من 50 بلد كلها مكرسة لمستوى عالٍ من جودة الخدمة ودعم الزبائن.

من خلال مراجعة سريعة للمواقع توصلنا للنتائج التالية بأن وحدات – CRM تسيير علاقة الزبون– هي ميادين محمية من طرف كبرى الشركات العالمية وهي نفسها وديعة للبراءات. كلها تلتزم بثقافة السيد IBMالذي يحتفظ لنفسه فقط ما يزيد عن 37.000 براءة في العالم حيث 20.000 منها في الولايات المتحدة.

2.1.1.2. إعداد مؤشرات اتجاه متعلقة باليقظة التنافسية:

نطرح الأسئلة التالية: من هم منافسينا؟ نحن في منافسة ضد من؟ هل لفظ المنافسة الذي يعني في معانيه البسيطة وجود تنافس بين المؤسسات لتلبية حاجة الآخرين، لكن هذه الكلمة الرئيسية تميل أيضا إلى أن تكون عالمية، وأكثر من ذلك فهي تتعدى الحدود وتنتشر مع العولمة، قد يكون من الخطأ في أيامنا بأن نثبت مرة أخرى بأن المنافسة هي مغلقة — هذه الفكرة لا تجد مكتسبًا إلا في الثقوب السوداء للعالم الثالث – إن تفكيرنا ليس مقيدًا تمامًا، ولكنه يتضمن شيئًا واحدًا يجب على المدير معرفته وهو إن كان يتنافس مع محمد وعلي حاليًا، فسيكون مع تشانغ ولي غدا أو بعد غد.

ففي اليقظة التنافسية ما هو صحيح اليوم لا يمكن أن يكون كذلك غدا. هو نادي حيث أسماء اللاعبين وعددهم غير محدد مسبقًا، ولا يمنع أن المتخصصين في التسيّير وعلى رأسهم مايكل بورتر فكروا في علاج هذه المشكلة، وبالتالي وضعهم تحت تصرف المراقبين أداة اعتراف بالمنافسة وهي خريطة المجموعات الإستراتيجية.

1.2.1.1.2.خريطة المجموعات الإستراتيجية



المصدر: مايكل بورتر ،1982،ص 145.

إذا قمنا بتحليل هذه الخريطة الإستراتيجية عن كثب المقترحة من بورتر آخذين بعين الاعتبار بأن قطاعنا هو أداء خدمة، من الضروري أن يكون الزبون في مركز أي إستراتيجية لمؤسسة ذات الصلة. أي زبون مهما كانت خياراته، فإن اختياره مشروط بثلاثة عوامل أساسية:

- نوعية الخدمة قبل وفي نفس الوقت وبعد البيع.
- نوعية المنتج.
- ثمن المنتج والخدمة.

من الجدير بالذكر أن هذا التنظيم ليس بالضرورة مرتب زمنيا ولا يتم توحيده وبالتالي فإن اختيار المنتوج من قبل الزبون يجد حجة ضمن هذه العوامل. لذلك تمثل المجموعات ب و ج هذه العوامل تماما.

المجموعة ج : ثمن متوسط، خدمات جد هامة لاستخدامات المستهلك وثمن منخفض.

المجموعة ب : ثمن مرتفع، نوعية ممتازة.

تسمح لنا بطاقة المجموعات الاستراتجية بتحديد من هم منافسينا المباشرين وإلى أي مجموعة ننتمي. ان اختيار المتغيرات هو مشروط بطبيعة القطاع، في هذا الصدد يؤكد بورتر: "يمكننا أن نضع العديد من الخرائط تبعا لنفس

القطاع، باستخدام تركيبات مختلفة من الأبعاد الاستراتيجية، بحيث يستطيع المحلل إدراك المشاكل الرئيسية التي تفرضها المنافسة. يتم استخدام البطاقة لتشخيص العلاقات بين المنافسين وليس هناك بالضرورة إجراء واحد.

تستمد هذه المتغيرات مصادرها من المصادر الرئيسية لحواجز الدخول (القوى المنافسة الخمسة مايكل بورتر ،1982،ص 168) والتي هي:

1- وفورات الحجم.

2- تمايز المنتجات.

3- تكاليف التحويل.

4- الدخول إلى قنوات التوزيع.

5- رؤوس الأموال الضرورية.

في أداء الخدمة يعتبر تمايز المنتجات (الثمن، النوعية، الخدمة) والدخول إلى قنوات التوزيع بمثابة ميادين محمية، وهي أيضا بمثابة اللّب الذي يتم فيه تخصيب كافة إستراتيجيات المؤسسة. سوف تركز هذه الأخيرة جهودها على استراتيجية مثالية للتمييز بين المنتجات وقنوات التوزيع، فرضاء الزبائن هو مطلوب. من الواضح أن العوائق أمام المدخل ترسم حدود المجموعات الاستراتيجية التي يسعى الوافدون الجدد إلى الانضمام إليها. من ناحية أخرى حتى وإن تم تحديد كل مجموعة من خلال استراتيجيتها الخاصة، فانه لا يوجد سبب لاستبعاد الصدامات بين المجموعات الاستراتيجية في ظل الظروف التالية. فكلما تعددت المجموعات وتشابهت أحجامها كلما كان الصراع قويّا. إذا ما استخدموا نفس الطلب فالمنافسة أصعب مما لو كان الزبائن محددّين نسبيا. المسافة الإستراتيجية بين المجموعات: كلما كانت ضعيفة كلما كانت المنافسة محتدمة (إستراتيجيات قليلة التباين).

إن رسم خريطة المجموعات الإستراتيجية لمؤسسة أداء الخدمة يأخذ بعين الاعتبار وفي أول المقام هذه المتغيرات. فهي تعتبر مؤشر اتجاه جد هام، تسمح لنا بقياس كثافة المنافسة بين المنافسين وبالتوازي أيضا تسمح لنا بوضع أنفسنا داخل مجموعة ووضع المجموعة مقارنة بالسوق. حول هذه المعلومة يتم اتخاذ القرار (كما سنراه في المحور الخاص باتخاذ القرار).

2.2.1.1.2. التقارير السنوية للشركات المنافسة:

بعد أن رسم المراقب خريطته الخاصة بالمجموعات الإستراتيجية، فبطبيعة الحال يمكنها أن تكون موضوع تحديث في أي وقت، يقوم بعدها بانتقاء المنافسين المحتملين. نحن نهتم في عملية انتقاء FCS (العوامل الحاسمة للنجاح) بالتقارير السنوية للشركات المنافسة التي هي ميادين من اختصاص اليقظة التنافسية.

تهتم التقارير السنوية للشركة بمظهرين للمؤسسات المنافسة وهما:

1- المظهر المالي: رقم المبيعات من السنة الفارطة، نتيجة الاستغلال، النتيجة الصافية، الميزانية والسيولة ...الخ.

2- المظهر الهيكلي: توزيع طاقم العمل، صانعي القرار،

3- المحللين والتقارير المهنية.

تصدر التقارير السنوية للشركات من المديرية العامة وهي مفيدة إلى حد ما، تسمح من التمكن من إلمام بمستوى هيكل ووضعية المؤسسة ضمن المجموعات الإستراتيجية، نظرا لأن المؤسسات تعتمد سياسة شفافة وتسعى لإدراج أسهمها في البورصة. على العموم فهي تدور حول نتائج المالية للموظفين والمسؤولين، من أجل توزيع طاقم العمال والنتائج التقنية وآفاق البحث والتنمية.

تصدر التقارير السنوية من مديريات المؤسسات على شكل بيان صحفي، أراء مالية أو دوريات متخصصة. يتم نشرها أيضا في الموقع الإلكتروني وفي هذا الصدد نذكر بعض منها وهي: **www.business.com** (64000 ملفات شخصية تتعلق بالعالم ككل) و **www.société.com** (تتعلق بالنتائج المالية للمؤسسات الفرنسية).

في بلدنا وبما أن نشاط البورصة لم يتطور بعد، فهذا النوع من المعلومات هو قليل النشر. على العموم لا تكشف أي من المؤسسات عن برنامج بحثها ولا حتى عن مناصريها، لتضمن سرية تامة عن ذلك. تعتبر هده العناصر بمثابة ميادين محمية ضد الاعتداءات الخارجية. وعليه فهي غير منشورة. وفي ميدان المنافسة تعتبر مسألة البحث والتنمية مسألة استمرارية للمؤسسة.

3.2.1.1.2. المعارض، الصالونات والندوات

يسلّط بعض المختصين في اليقظة التنافسية الضوء على الدوّر الذي تأديه المعارض في جمع المعلومات، فقد وضعوا خطط عمل تخص زيارة المعارض وقراءة النشرات الاعلانية ...الخ ومجموعة من الأدوات والأساليب، ووجهات ونظر التي لا نشاركها فإذا حضرنا في السنوات الأخيرة في بعض البلدان النامية، نلاحظ تدفق كبير من المشاريع التشاركية، وشركات زائرة في معارضها، وبكل بساطة فإن الأولى تسعى للحصول على حصة في السوق، والثانية هي بصدد ابتكار التجاري من غير ابتكار تكنولوجي. وفي هذا الصدد تعتبر المنافسة في المعارض مهد الأحداث التجارية حتى ولو أدعى البعض بأن الكثير من المنتجات لم يتم تقديمها فقط للمرة الأولى، أو ليس صحيحا أنه تم تسويقها من قبل!

2.2 العنصر البشري كآلية تفعيل نمذجة نضام مشترك خاص باليقظة التكنولوجية وباليقظة التنافسية داخل المؤسسة الخدمية:

نؤمن بقوة بأن المنافسة التكنولوجية تتم في مخابر البحث على مستوى الثراء الفكري للمؤسسة من خلال توظيف جديد وليس في صالات الاستعراض.في بيئة أين تُحدّد التكنولوجيا المعلوماتية والالكترونية المسار التطور و السيرورة المؤسسة.يجب أن تعرف المؤسسة أن التقارير بين المؤسسة أداء الخدمة والزبون و تكون مشروطة بزخرفة هذه التكنولوجية ومنه تعلق الزبون بها. يجب على فاعلي اليقظة التكنولوجية لمؤسسة أداء الخدمة أن يقوموا بدمج هذا الزوج (التكنولوجية و الزبون) بشكل جيد. فى الوقت أن هذا العالم مضى قدما في اليقظة من خلال **يقظة المشروع**، في حين أن بيئة آخري لا تزال تتكلم عن التوظيف في مدة محدودة، عقد عمل ...الخ.

يجب أن تعرف المؤسسة أيضا التي تجمع المعلومة التكنولوجية والإستراتيجية من خلال المعلومات المنظمة بأن التوظيف في اليقظة الإستراتيجية هو التزام بالمشروع، حاجة إلى التوقع وليست حاجة إلى ملأ منصب شاغر، والقول أيضا بأن المؤسسة نفسها هي مجموعة مشاريع. يمكن قبول توظيف أو اقالة موظف من أجل مراقبة MDO، ولكننا لا نوظف خبير في التكنولوجيا والمنافسة وفي التسيير من أجل مشكل في تسيير الموارد البشرية.

3. تحسين عملية صنع القرار داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال استغلال ونشر المعلومات ذات البعد الاستراتيجي مع إبراز دور ثقافة المعلومة والمؤسسة في ايطار اليقظة الإستراتيجية.

إن هذا الجزء هو نتاج أشغال بحثنا المتعلق بإشكاليتنا والجواب عليها أي كيف تحسن المعلومة الإستراتيجية من عملية صنع القرار لدى المؤسسة أين كافة الاستراتيجيات تتمحور حول إرضاء الزبون، وعليه نعرض النتائج التالية:

1.3 هيكلة المؤسسة واليقظات التكنولوجية والتنافسية:

تعتبر اليقظات التكنولوجية والتنافسية التي قدمناها من خلال هذا العمل غير متوافقة مع النموذج الكلاسيكي للمؤسسة الممثل له بالهرم والذي يقدم مستويان وهما المستوى العملياتي والمستوى العلوي. بحكم المسافة التي تفصل بين المستويات العلوية والسفلية. فهذه الأخيرة لا تخدم بتاتا التفاعل بين مختلف فاعلي اليقظة الإستراتيجية الذين هم منظمين في شبكة محكمة. يمكننا أن نؤكد بأن النموذج الكلاسيكي هو ليس النموذج المثالي من أجل عملية تحسين صنع القرار في المؤسسة، على الأقل فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة، ومن جهة أخرى قدمنا في هذا الموضوع الحالة التي يختار فيها الخبراء FCS (العوامل الحاسمة للنجاح) على الرغم من أن تحديد FCS (العوامل الحاسمة للنجاح) هو في الأصل مسؤولية صناع القرار كما يجب أن يكون التفاعل والتداخل بانسجام مع النموذج المطبق. ومن جانب آخر، نرى بأن النموذج الحرّ المغلق *. هو الأكثر صلة مع قواعد التسيير الإستراتيجي للمعلومة أين يستند العمل فيه على التضامن الجماعي حيث ينتظم صنع القرار بالإجماع ويكون فيه صانع القرار مجرد ناطق رسمي.

في هذا النظام الشامل الذي قدمناه، خلال إعداد مؤشرات الاتجاه يواجه المراقب، وجود معلومات معتبرة، أين يستلزم هنا الحاجة إلى استخدام برمجيات ببليوغرافية للبحث عن المعلومة الإستراتيجية. نفس الشيء بالنسبة لعملية صنع القرار ضرورة وجود النظام التفاعلي المساعد على صنع القرار **SIAD**والقول بأنه في هذه المرحلة نملك أيضا مجموعة من المعلومات خاصة فيما يتعلق بالجانب التنافسي (عدة السيناريوهات). حسب مارجوري لوبرا فإن عملية صنع القرار هي اختيار بين مختلف الخطط الممكنة في وقت معين، وحسب جون فرنسوا أودروينغ، يشير القرار إلى استعجال في عملية التحضير الأمر الذي يجبر الاستطراد. على الرغم من أن التعريفان السابقان أكاديميان فإن الفارق البسيط بينما يبقى مهماً، فهذا الأخير يكون أكثر بالنظر إلى مجال تعريفات المهنيين في التسيير دون تأخير كبير، ومن الواضح من أنه يأخذ تعريفه من سياق بحثه، وفي حالتنا هذه لا يهمنا التعريف بقدر ما تهمنا نتائج هذا البحث.

* يستند النموذج الحرّ المغلق على مبدأين أساسيان، الأول يعتبر بأن العمل هو عمل جماعي متآزر والثاني يستخلص بأن عملية صنع القرار هي إجماع مختلف الفاعلين في المؤسسة.

2.3.مختلف عمليات صناعة القرار

1.2.3. عملية تحسين صنع القرار الخاص بالتكنولوجية:

تسمح اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة أداء الخدمة بإحراز إما تقدم تكنولوجي أو تقدم تجاري من خلال توقع تسويق منتجات جديدة أو منتجات بديلة. مما يزيد من حجم مبيعاتها عن طريق تحسين منتجاتها أو عن طريق إنشاء منتجات جديدة. وعليه تعتبر اليقظة التكنولوجية عامل إنتاج. يجب على المؤسسة قبل القيام بأي عملية تحسين صنع القرار تخص الجانب التكنولوجي القيام بالآتي:

أولا: المراقبة الدائمة لإيداعات البراءات من أجل استغلال محتمل قبل عملية صنع القرار.

ثانيا: يتحتم على مؤسسة أداء الخدمة تحديد تكنولوجياتها مقارنة بتطّور الوحدات التكنولوجية CRM، معرفة نقاط قوتها وضعفها التكنولوجية.

- **القرار رقم 1 المستند على نتائج استغلال وحدات CRM**: يسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تجارية، توقع مشترياتها التكنولوجية في مرحلة بروز التغيرات التكنولوجية الجديدة مع ضمان أكثر وإحراز تقدم مقارنة بباقي المجموعة المنافسين وعدم انتظار المرحلة أين انتهت كافة الأدوار ومن الممكن حتى اكتساب تكنولوجية قديمة.
- **القرار رقم 2 المستند على نتائج استغلال وحدات CRM**: تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تكنولوجية متقدمة للغاية، البراءات التي تتشابه إلى حد كبير ا والتي ترتبط بشكل أكبر مع الوحدة، كذلك البراءة التي هي

فريدة من نوعها، إذا ما ظهرت بأنها محببة إلى الزبائن (عملية فاعل زبون= تحكم كامل في تسيير الزبائن) سيقلب هذا بكل تأكيد التغيّر التكنولوجي.

من المهم القول على العموم أن براءات وحدات المؤسسات الكبيرة الرائدة في CRM تحبذ التطور التكنولوجي المتحكم فيه تهدف ألي سياسية الابتكار التكنولوجية التي تتقدم ببطء، نظرا لأنها تملك كثافة كبيرة لرأسمال (فيما يتعلق بالبراءات) فلا يمكنها تعزيز التغيّر الجذري في تقنية الابتكار وإنشاء وحدة جديدة CRM. وبالتالي، فإن هذا يسمح لمؤسسات أداء الخدمة في البلدان السائرة في طريق النمو بالبحث عن ميزة تجارية، والكشف عن اتجاهات جديدة في بداية مسيرتهم وعليه كسب مكانة مريحة بشكل كاف في التغيّر التكنولوجي.

2.2.3.عملية تحسين صنع القرار الخاص بالمنافسة

أما بالنسبة لليقظة التنافسية فهي تسمح لمؤسسة أداء الخدمة بتجاوز منافسيها من خلال توقع مناوراتهم المستقبلية المتمثلة في المنافسين الحاليين أو المنافسين المزعومين المستقبليين (الوافدين الجدد). الشيء الذي يسمح لها بقياس كثافة المنافسة وأخيرا التواجد بحكم الوضعيات وبالتالي فان المعلومة المتعلقة بالمنافسة هي عامل منافسة رغم أن عملية صنع القرار بخصوص اليقظة التكنولوجية هي سهلة المنال إلى حد ما وليس الأمر كذلك بالنسبة لليقظة التنافسية بحكم أن هذه الأخيرة تقدم عدة سيناريوهات انطلاقا من طريقة السيناريوهات فكلما أعددنا السيناريوهات كلما أصبحت عملية صنع القرار صعبة، فالسؤال الذي يطرح نفسه لا يتمحور حول معرفة من هو السيناريو الأكثر مصداقية بل بالأحرى معرفة نتائج كل سيناريو وبطبيعة الحال ما هي أفضل إجراءات. من أجل هذا يجب أن تتم مساعدة صناع القرار من خلال نظام تفاعلي يساعد على صنع القرار.

1.2.2.3.الأنظمة التفاعلية المساعدة على صنع القرار SIAD

النظام التفاعلي المساعد على صنع القرارSIAD هو نظام إعلام آلي، أداة تعالج المعلومات المخزنة سواءً كانت معلومات صادرة عن مؤشرات الاتجاه أو تلك الصادرة عن المعلومة المنهجية. يمنح النظام التفاعلي المساعد على صنع القرارSIAD تمثيل آخر ولا نقصد بذلك اتخاذ القرار في مكان صانع القرار، بل توسيع تفكيره وتقريبه بشكل أكبر من القرارات الصائبة. بما أن بحثنا يتمحور على السيناريوهات الممكنة الخاصة بالإجراءات المحتملة للمنافسين. فان تحليل مختلف التركيبات وهي الإجراء والنتيجة، يجب أن يتم عن طريق تكنولوجية المحاكاة، والتي تعرف ب DATAMING. يعتبر DATAMING بمثابة نظام تفاعلي مساعد على صنع القرارSIAD يسمح بتحليل مختلف السيناريوهات ونتائجها، يستخدم عن طريق المحاكاة عدة تقنيات ومن بين التقنيات الأكثر استخداما هي تقنية الاستقراء التي ترى بأن اليقين ليس مطلقا بل هو مرتبط باحتمالية وكلما زادت الحقائق المؤيدة للافتراض زاد احتمال أن تكون النتيجة دقيقة وقوية (موقع **http/nordnet.fr//dnakache/valeur**)، مثال: قدمنا – في إطار سياسة السعر الممكنة لمنافسنا– عمل بحثي إلى عشرة متعاونين خارجيين، بشرط أن لا يكون هناك تواصل

فيما بينهم، من أصل عشر، ثمانية منهم صرحوا بأنهم سيخفضون السعر، إذن لدينا فرصة 80 % بأن ينخفض السعر. يصنف DATAMING هذه المعلومات بما نسميه DATA WAR HOUSE. إنها قاعدة بيانات تخزنها هذه المعلومات بطريقة ناجعة. وتنظمها بطريقة تمنح من خلالها لصانعي القرار رؤية جيدة للوضع. يسمح التنظيم بالانتقال إلى مرحلة التنبؤ أي التنبؤ بالسيناريوهات الأكثر تصديقاً في درجة الاحتمال استناداً على تاريخ مناورات المؤسسة المنافسة.

لا يمكننا ختم هذا العمل دون أن نهتم بثقافة المؤسسة وثقافة المعلومة، سيكون من غير المجدي للمسيرين مواصلة خطوات استباقية ناجمة عن تحليل كامل للبيئة التكنوتقنية من دون أن يكون هناك وعي داخلي بأهمية فائدة المعلومة الناتجة عن طاقم عمل المؤسسة. فهذا الوعي هو ثقافة المعلومة التي يتشارك فيها كافة الفاعلين وهي نتيجة تنفيذ ثقافة المؤسسة.

4. دور ثقافة المعلومة والمؤسسة في ايطار اليقظة الإستراتيجية

1.4. ثقافة المؤسسة

تخلق ثورة NTIC بشكل متزايد تفاعل أكثر بين الإنسان والآلة وهذا على حساب التفاعل الإنساني. وعلى عكس ذلك يؤكد آخرون بأن هذا التفاعل الإنساني يظهر أكثر من خلال روابط جديدة تحكمها تكنولوجيات جديدة خاصة بالاتصال، لكن ثقافة المؤسسة تبقى دائما تلك اللغة بين الأفراد وتصرفاتهم. فهذه القيم تتحول إلى معتقد، معتقد يبرز في مؤسساتهم وفي المشاريع التي تنقلها "إنه الإحساس بالانتماء إلى عائلة كبيرة". لا يمكن إغراء الثقافة الداخلية للمؤسسة من طرف اتصال يحمل ضمنه الطموح الاقتصادي الصادر عن المدير العام من خلال سلك إلكتروني. تبقى ثقافة المؤسسة دائما انتماء إلى هوية مشابهة إلى الانتماء إلى بلد أين يجب أن تذّكر الخطابات النارية للمسؤولين واجتماعات العمل بروح الفاعلين في المؤسسة بأن مصالحهم الخاصة وتلك الخاصة بمؤسساتهم تتلاقى عند نفس الهدف.

2.4. ثقافة المعلومة

إن ثقافة المعلومة هي ذلك النهج الموجه صوب المعلومة، هذه القيم وهذه التصرفات وهذه المواقف المذكورة أعلاه تؤثر على طريقة تصورنا فيما يتعلق بجمع ومعالجة وتخزين ونشر واستخدام المعلومة. يعتبر التقرير الموجود بين ثقافة المؤسسة وبالخصوص ثقافة المعلومة واليقظة الإستراتيجية تقرير محدود، بل رابط وجود. فلا يمكن أن تكون اليقظة الإستراتيجية إذا ما لم تملك المؤسسة ولم تطوّر ثقافة المعلومة، وهذه الأخيرة هي مقسمة إلى ثلاث ثقافات خاصة بالمعلومة.

3.4. ثقافة الاستكشاف

إذا ما توصلنا إلى تأكيد بأن المعلومة هي عامل إنتاج والدّور يعود إلى اليقظة التنافسية فيما يخص الكشف عن المنتجات الجديدة والمنتجات البديلة المحتملة من أجل تعديل تصرفات الزبائن التي ستؤثر في نهاية المطاف على مبيعات المؤسسات وعليه تؤثر على آلة الانتاج. نحن نعتقد بأن التغيير أمر لا مفر منه ودورة حياة منتج ما هي قاعدة عالمية أين يكون فيها الابداع والاختراع عاملين محفزان لهذه التغيرات الجذرية. وعليه من الضروري فحص هذه البيئة غير المستقرة التي تظهر في الأساس من خلال براءات – CRM تسيير علاقة الزبون– ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تطبيق يقظة تكنولوجية ومن أجل هذا يجب تلقينها لفاعلي اليقظة من أجل الحفاظ على مصالحهم ومصالح مؤسساتهم _المصالح المتقاربة– فمن الضروري توقع الاتجاهات المستقبلية لمنحنى ملاحظة التغيير التكنولوجي القادرة على إغراء الزبائن.

4.4. ثقافة الاستجواب

إذا توصلنا إلى التأكيد بأن المعلومة هي عامل تنافس وأن الدّور يعود إلى اليقظة التنافسية ليس فقط فيما يخص الكشف عن الخطط المستقبلية لمنافسينا الرئيسين ولكن أيضا تلك التي تعود لمنافسينا المستقبليين الوافدين الحاليين في القطاع من المرجح أن يعملوا على زيادة شدة المنافسة في نفس هذا القطاع، من خلال مختلف المناورات الاستراتجية، فنحن نعتقد بأن شدة المنافسة في قطاع تعتمد على القوى الخمس للمنافسة من بينها تهديد الوافدين الجدد (تُعد التصرفات المستقبلية للمنافسين الحاليين بمثابة التصرفات الخاصة بالوافدين الجدد). يترجم هذا الاعتقاد أيضا بضرورة تعديل سلوكه من أجل أن يكون أكثر منافسة فإذن فهو التغيير أيضا أين تعتبر المناورات الإستراتيجية بمثابة عوامل تضرب استقرار وسكينة القطاع. من أجل أن تكون قائدا أو زعيم أو تضمن مكانة مرموقة في سوق ما، من الضروري التنبأ بالسيناريوهات المحتملة الأكثر قبولا. لذلك يبدو من الضروري فحص هذه البيئة غير المستقرة التي لا تظهر أساسا في اتصالات التقارير السنوية ولكن من خلال ضجة كبيرة وإشاعات ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطبيق اليقظة التنافسية التي يجب تلقينها لفاعلي اليقظة حيث إن مصالحهم يغلب عليها تحديد السيناريوهات وربما إحباطها.

5.4. ثقافة المشاركة

إذا ما توصلنا إلى التأكيد بأن اليقظة الإستراتيجية هى عملية ضم معلومات تشمل على عدة مراحل وفي المرحلة نفسها يوجد تفاعل بين مختلف الفاعلين وبين المراحل توجد جسور بين مختلف الخبراء. وهذا ناتج عن استخدام المعلومة التي نقوم بها بكل بساطة. نجمعها للمعالجة وللتأكيد وإما نعالجها أو نأكدها من أجل التخزين والنشر وننشر من أجل صنع القرار. لا يتعلق الأمر بالمعلومة بل بالمصير الذي نخصصه لها، فالمعلومة هي ملكة مشتركة يجب مشاركتها بين مختلف الفاعلين من أجل أن تتقدم المؤسسة وكل عملية حجب مشاركة المعلومة تعد خسارة

للمؤسسة بأكملها. إذا تمكنا من نقل هذه الرسالة داخل المؤسسة ووضع المعلومة في القالب المخصص لها وفي سياقها، نكون هنا قد توصلنا إلى تلقين طاقم عملنا اعتقاد يتمثل في أن ما تحمله المعلومة من قيمة اليوم قد لا تحمله غدا. حتى إذا بقيت الأكثر طلبا من جانب المديرين فهذا لا يستبعد عنها طابعها الانتاجي ولن تفلت من القاعدة العالمية الخاصة بدورة حياة المنتج، في تلك اللحظة وفقط في تلك اللحظة تصبح عامل تآزر.

5. خاتمة

يتناول هذا المقال إشكالية محورية تتمثل في مدى قدرة اليقظة الاستراتيجية على تحسين عملية اتخاذ القرار ومنح المؤسسة الجزائرية الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية حقيقية في ظل بيئة اقتصادية متقلبة ومعقدة.

على الصعيد التكنولوجي، أثبتت الدراسة أن اليقظة التكنولوجية تمثل عامل إنتاج حقيقي، إذ تُمكّن المؤسسة من استباق المنتجات الجديدة والبديلة واستثمار بيانات البراءات لتحديد موقعها مقارنةً بوحدات .CRM ويترتب على ذلك نوعان من القرارات الاستراتيجية: الأول يمنح ميزة تجارية مبكرة عبر توقع المشتريات التكنولوجية في مراحل التغيّر الأولى، والثاني يمنح ميزة تكنولوجية متقدمة من خلال استثمار البراءات الفريدة المحبّذة لدى الزبائن. وتكشف الدراسة كذلك أن بطء الابتكار الجذري لدى المؤسسات الكبرى يفتح فرصاً استراتيجية حقيقية لمؤسسات البلدان النامية للحصول على مواقع مريحة في مسار التغيّر التكنولوجي.

أما على الصعيد التنافسي، فتُتيح اليقظة التنافسية استباق مناورات المنافسين وقياس كثافة المنافسة عبر أدوات كخريطة المجموعات الاستراتيجية والتقارير السنوية. بيد أن تعدد السيناريوهات يُعقّد عملية القرار، مما يستوجب توظيف أنظمة SIAD وتقنيات DATAMINING ومستودعات البيانات لتحليل السيناريوهات وترجيح الأكثر احتمالاً استناداً إلى تاريخ المنافسين.

وخلصت الدراسة إلى أن فعالية هذه الآليات مجتمعةً مشروطة بترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المعلومة، تشمل ثلاثة أبعاد متكاملة: ثقافة الاستكشاف المرتبطة بالوعي بقيمة المعلومة التكنولوجية، وثقافة الاستجواب الرامية إلى استشراف مناورات المنافسين، وثقافة المشاركة القائمة على تداول المعلومة بين الفاعلين كملكية جماعية. وفي غياب هذه الثقافة تبقى اليقظة الاستراتيجية مجرد إجراء شكلي لا يُفضي إلى قرارات عملية رابحة.

6. قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية :

01. المراجعة والمحاسبة المالية– حَميني – دار النشر برتي – الجزائر 2002.

الكتب باللغة الفرنسية :

01. L'intelligence économique au service de l'innovation - Christian COUTENCEAU – Editions Eyrolles – France 2014.
02. L'intelligence économique à l'épreuve de l'éthique - Nathalie BORDEAU – Editions Harmattan – France 2013.
03. Intelligence stratégique et énergie – Viviane Du CASTEL – Editions Harmattan – France 2013.
04. L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser – François JAKOBIAK - Editions d'organisation – France 2004.
05. Le management : voyage au centre des organisations – Henri MINTZERG - Editions d'organisation – réédition France 2004.
06. Veille technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industriel – Henri DOU – Editions DUNOD – France 1995.
07. La concurrence selon PORTER – Michael PORTER – Editions Village Mondial – France 1999.
08. Choix stratégique et concurrence – Michael PORTER – Editions Village Mondial – France 1982.
09. La décision stratégique : Stratège et stratégie – Jean François AUDROING – Editions Economica – France 2000.
10. Et si vous en saviez assez pour gagner en bourse – Peter lynch – Editions Valor – France 1999.
11. Marketing Management – Philip KOTLER, Kevin KELLER & Delphine MANCEAU– Editons Pearson – 14ème Edition France 2004.
12. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON – Le tableau de bord prospectif – Editons d'organisation – France 2001.
13. Les armes secrètes de la décision : La gestion de l'information au service de la performance économique – Patrice ALLAIN-DUPRE & Nathalie DUHARD – Editions Gualino – France 1997.
14. Management : l'essentiel des concepts et pratiques – Stephen ROBBINS & David DeCENZO – Editions Pearson – 4ème édition France 2000.
15. La Veille technologique concurrentielle et commerciale - Bruno MARTINET & Jean-Michel RIBAULT – Editions Organisation – France 1998.

أطروحات الدكتوراه:

1- أثر اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك. غوالي محمد، جامعة الجزائر 3، كلّية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تاريخ الإصدار 2022

2- أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات – دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة
قرون نورهان، جامعة بسكرة، أطروحة دكتوراه، thesis.univ-biskra.dz+12021 .

3- أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس لمياء سوالمية، جامعة سوق أهراس، أطروحة دكتوراه، 2024

4- أنطونيو دا سيلفا، المعلومة والمؤسسة: معارف للمشاركة والاستفادة، مناهج ووسائل وتطبيقات على اليقظة، من جامعة الحقوق والاقتصاد والعلوم، آيكس مارسيليا، جويلية 2002.

5- هيرفي غروسنيي، أنظمة الدخول إلى الموارد الوثائقية- في السابق– الملقمات الذكية، من كلية العلوم والتقنيات بسان جيروم، جامعة الحقوق والاقتصاد والعلوم لأيكس مارسيليا، ديسمبر 1990.

6- لورانس فافيي، البحث وتطبيق منهجية تحليل المعلومات لليقظة الاقتصادية: تطبيق في مركز تقني لقطاع اللدائن، من جامعة لا ليمبار، ليون 2، 1998.

7- جوزي أودي، اليقظة الاستراتجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكيبيك، دراسة حالة عن طريق مقارنات بين المواقع، كلية العلوم الإدارية، جامعة لافال كيبيك، ديسمبر 1998.

8- روستاينج هيرفي، اليقظة التكنولوجية وتحليل الاستشهدات المرجعية مصطلحات ووسائل وتطبيقات، من كلية العلوم والتقنيات لسان جيروم، جامعة الحقوق والاقتصاد والعلوم، آيكس مارسيليا، 1993.

9- ماجوري لوبرا، محاكي متعدد الوكلاء من أجل المساعدة على صنع القرار المجموعات، جامعة باريس 9، دوفين، أفريل 2002.

المجلات:

- دليل المدير: جويلية – أوت 2004 ماتيو شيرر، كافة الوسائل من لمعرفة المزيد عن المؤسسة، فرنسا.
- البحث، مارس 2002، ستيفان خميس، رقم 351، باريس.

المراجع على مستوى المواقع الالكترونية

1. موقع حول تسيير علاقة الزبون/ دار النشر غواليقيد : HTTP://www.mwq.be.

2. تصميم خدمة في الأنترنت وهو HTTP://www.netmarcator.com/web marketer.
موقع أداء الخدمة :

3. موقع غرونوبل مخصص لليقظة الاستراتجية – المدرسة العليا للأعمال ESA (ليكسا هامبرت، جامعة بيار ماندس، فرنسا) : HTTP://www.esa.upmf-grenoble.Fr/veille.

4. بوابة فرنكوفو نية حول اليقظة و الذكاء الاقتصادي : http://www.abeille.org.

5. موقع حول المعهد القومي الفرنسي للفنون و المهن : http://home.nordnet;fr/dnakache/valeur

6. موقع حول مساهمة المعلومة داخل المؤسسة : http://shiva.isitia.univ-angers;fr/bugeart/acceuil.htm

7. موقع حول ملخص وفهرس الأعمال الاقتصادية الرئيسية : http://www.decite.fr

8. حول كافة المصطلحات التقنية والمعلوماتية : http://www.tout-savoir.net/lexique/ditionnaire

9. مواقع مختلفة حول تسيير علاقة الزبون في السوق العالمي:

www.sag.com

www.remey.com

www.repsolution.qc.ca

www.revolutech.com

www.sap.com

www.satis.com

www.seligent.com

www.siebel.com

www.speechworks.com

www.telemagic.com

www.vista-viglob.com

www.voxco.com