



دور البقطة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء

كرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع: تسيير المؤسسات الصغيرة
لمتوسطة .

تاريخ المناقشة: 08 جويلية 2009.

تحت إشراف:

د / الأستاذ علي زيان محمد واعمر

إعداد الطالبة:

حليمي لامية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د / بن عنتر عبد الرحمان
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "أ"	د / علي زيان محمد واعمر
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "ب"	د / حوشين كمال
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم "ب"	د / يحياوي نصيرة
ممتحنا	جامعة التكوين المتواصل	أستاذ محاضر قسم "أ"	د / أونيس عبد المجيد

السنة الجامعية 2008_2009

شكر و تقدير

عن أبي هريرة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة "

نشكر الله عزوجل الذي آتانا القوة، الصبر، روح المنافسة و البحث المتواصل لبلوغ هذا القدر من الإنجاز و العمل العلمي .

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كان له أثر و دور في إعداد مذكرتنا و نخص بالذكر : الأستاذ المشرف : الدكتور علي زيان محمد واعمر الذي كان مرشداً و موجهاً لنا بنصائحه.

المؤسسة المستقبلية يسرف السعيد و خاصة السيد روراوة الذي ساعدني بتقديم كل الوثائق و الشروح اللازمة.

كما نشكر كل من كان له اثر من بعيد أو قريب لإنجاح هذا البحث، بما فيهم الأصدقاء و الاساتذة .

لامية





إهداء

الحمد للذي أعانني على طلب العلم، و سهل أمامي الصعاب، و كانت دعوته و مناجاته مفتاح الفرج
الحمد لله الواحد الأحد.

أهدي عملي هذا:

إلى معيناي على العلم و مساعداي في طلبه

و قنديلا دري و ينبوعا حناني و سعادي : أمي و أبي.

إلى شقيقة روحي و شريكتي في الدم

قدوتي في الحياة و أكبر مني في العمر: لطيفة أختي.

إلى مختلفتي في الرأي و تابعتي في الدرب

قدوتي في العبادة و أصغر مني في العمر: جميلة أختي.

إلى أركان البيت و أساس العهد

منجداي في الصعاب : أخوأي أمين و عبد القادر.

إلى أعزّ إلى من نفسي و أحب إلى القلب

ملك حياتي و نشوة الفرح: طارق و هديل أبناء أختي.

إلى مدعمتي في هذا العمل و متحملة الصعاب معي

مصدر تفائلي و الدافع لمواضيتي : ليلي صديقتي.

إلى كلّ الأهل، الأحباب و أصحاب القلوب البيضاء

إلى جدتي ، أعمامي و عماتي ، أخوالي و خالاتي.

إلى زوج أختي و أهل بيتها الأعزّاء

و ابنة خالي وحيدة حب روحي و المقتدية بنصائحي.

إلى كلّ من أتمنى أن يكونوا مثلي في العلم

خاصة يوسف و سفيان، و بالأخص أماني، رانيا و نريمان.

و إلى كل الأصدقاء الأوفياء، الإخوة و الأخوات منهم ليلي رشيدة، فوزية ، سعاد ، نوار، جميلة ، سميحة

و الباقون بدون تعداد.



الفهرس

قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق

قائمة المصطلحات

المقدمة العامة..... أ

الفصل الأول: فصل تمهيدي حول المعلومة و اليقظة الإستراتيجية

تمهيد الفصل ----- 2

المبحث الأول: ماهية المعلومة----- 3

المطلب الأول: تعريف المعلومة، خصائصها و أهميتها----- 3

الفرع الأول: تعريف المعلومة----- 3

الفرع الثاني: خصائص المعلومة----- 4

الفرع الثالث: أهمية المعلومة----- 5

المطلب الثاني: أنواع المعلومة، مصادر ها و وسائل استقطابها----- 6

الفرع الأول: أنواع المعلومة----- 6

الفرع الثاني: مصادر المعلومات----- 7

الفرع الثالث: وسائل استقطاب المعلومة----- 8

لمطلب الثالث: شروط المعلومة الجيدة (الفعالة)----- 9

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية----- 12

المطلب الأول: مفهوم الحراسة----- 13

الفرع الأول: تعريف الحراسة 13

الفرع الثاني: تطور مفهوم الحراسة..... 13

الفرع الثالث: ممارسة الحراسة و تنوع التجارب..... 13

الفرع الرابع: تنظيم الحراسة..... 14

الفرع الخامس: دور و هدف للحراسة----- 15

15	المطلب الثاني: تعريف اليقظة الاستراتيجية.....
19	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية و أهميتها.....
19	الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية.....
20	الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية.....
21	المطلب الرابع: أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
22	الفرع الأول: اليقظة التنافسية.....
23	الفرع الثاني: اليقظة التجارية.....
25	الفرع الثالث:اليقظة التكنولوجية.....
26	الفرع الرابع : اليقظة البيئية.....
28	المبحث الثالث: طرق، مصادر و مراحل اليقظة الاستراتيجية
28	المطلب الأول: طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية.....
29	الفرع الاول: طريقة المعايرة (القياس المقارن) benchmarking.....
30	الفرع الثاني: طريقة تحليل المنافسة(نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب Porter).....
32	الفرع الثالث: وسائل اليقظة الاستراتيجية.....
33	المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية.....
33	الفرع الأول: المصادر الوثائقية.....
34	الفرع الثاني :المصادر الميدانية terrain.....
35	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية.....
39	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: نظرة حول الذكاء الاقتصادي
41	تمهيد الفصل.....
42	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي.....
42	المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.....
43	الفرع الأول : مرحلة النشوء.....
45	الفرع الثاني: مرحلة التكوين.....

47	الفرع الثالث: مرحلة التوحيد.....
49	المطلب الثاني: تعريف الذكاء الاقتصادي -----
53	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي-----
57	المبحث الثاني: وظائف، عوامل و مراحل الذكاء الاقتصادي-----
57	المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي-----
57	الفرع الأول: حسب Bruno Martinet et Yves – Michel Marti.....
57	الفرع الثاني: حسب Corin Cohen.....
61	المطلب الثاني: مستويات و عوامل الذكاء الاقتصادي -----
61	الفرع الأول: مستويات الذكاء الاقتصادي.....
62	الفرع الثاني: أعوان الذكاء الاقتصادي.....
65	المطلب الثالث: مراحل الذكاء الاقتصادي-----
72	<u>المبحث الثالث: أساسيات في الذكاء الاقتصادي</u> -----
72	المطلب الأول: أهداف و خصائص الذكاء -----
72	الفرع الأول: أهداف الذكاء الاقتصادي.....
74	الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي.....
75	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح الذكاء الاقتصادي -----
75	الفرع الأول: عناصر الذكاء الاقتصادي حسب نموذج AFDIE.....
78	الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي حسب Olives Guitton.....
79	المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية -----
82	خلاصة الفصل -----
	الفصل الثالث: تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تحقيقها -----
83	
84	تمهيد الفصل-----
84	<u>المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</u> -----
85	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-----
85	الفرع الأول: المعايير المعتمدة لتعريف المصـم-----

87	الفرع الثاني: تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
88	الفرع الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
89	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
89	الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
93	الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
94	المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التحديات التي تواجهها
94	الفرع الأول: دورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
96	الفرع الثاني: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
98	<u>المبحث الثاني: ماهية المنافسة و التنافسية</u>
99	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
99	الفرع الأول: تعريف المنافسة
100	الفرع الثاني: أشكال المنافسة
100	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية
101	الفرع الأول: تعريف التنافسية
102	الفرع الثاني: مستويات التنافسية
103	المطلب الثالث: أنواع و محددات التنافسية
103	الفرع الأول: أنواع التنافسية و أهميتها
103	الفرع الثاني: محددات التنافسية
105	<u>المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية و دور الذكاء و اليقظة في تحقيق تنافسية الم ص م</u>
105	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أهمية امتلاكها و تحسينها
105	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
107	الفرع الثاني: أهمية امتلاك الميزة التنافسية و تحسينها
108	المطلب الثاني: تنمية و تطوير الميزة التنافسية
	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كركائز أساسية لتحقيق
111	التنافسية

113	 خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء	
115	 تمهيد الفصل
116	 <u>المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة المستقبلية</u>
116	 المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة المدروسة
118	 المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة و هيكلها التنظيمي
120	 المطلب الثالث: نشاط مؤسسة ETB YSREF و الموارد المستعملة بها
120	 الفرع الأول: نشاط مؤسسة ETB YSREF
121	 الفرع الثاني: الموارد المستعملة في المؤسسة
<u>المبحث الثاني: دراسة مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على مستوى</u>	
121	 <u>مؤسسة أشغال البناء يسرف</u>
121	 المطلب الأول: تحليل الأسئلة حسب الإجابة
..... المطلب الثاني: طريقة عمل المؤسسة و تقييم مدى تطبيق مؤسسة يسرف لليقظة و الذكاء	
126	 الاقتصادي
126	 الفرع الأول: طريقة عمل المؤسسة
..... الفرع الثاني: تقييم مدى تطبيق المؤسسة لليقظة و الذكاء الاقتصادي وفقا للإجابات	
127	 المقدمة
129	 خلاصة الفصل
131	 الخاتمة العامة
137	 قائمة المراجع
145	 الملاحق



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
04	نظام معالجة البيانات	الشكل رقم 01	الفصل الأول
22	أنواع اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 02	
23	عناصر اليقظة التنافسية	الشكل رقم 03	
24	عناصر اليقظة التجارية	الشكل رقم 04	
26	عناصر اليقظة التكنولوجية	الشكل رقم 05	
27	مراقبة البيئة	الشكل رقم 06	
28	عناصر اليقظة البيئية	الشكل رقم 07	
31	نموذج Porter للمنافسة	الشكل رقم 08	
34	مختلف مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية بتقدير الحجم/القيمة	الشكل رقم 09	
37	مراحل اليقظة الإستراتيجية	الشكل رقم 10	
43	تطور مفهوم الحراسة	الشكل رقم 01	الفصل الثاني
52	نمذجة الذكاء الاقتصادي (التصنيف النموذجي)	الشكل رقم 02	
55	سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 03	
58	وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 04	
61	مستويات الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 05	
63	الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 06	
63	شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 07	
64	شبكة خبراء الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 08	

68	مراحل الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 09	
71	وثيقة تركيب – عمل	الشكل رقم 10	
72	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	الشكل رقم 11	
75	العناصر الأساسية لنجاح الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 12	
79	تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي	الشكل رقم 13	
96	مراحل و أزمات نمو المؤسسة	الشكل رقم 01	الفصل الثالث
104	محددات التنافسية	الشكل رقم 02	
120	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال البناء يسرف السعيد	الشكل رقم 01	الفصل الرابع

قائمة الجداول

الفصل الثالث

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الفصل	رقم الجدول	عنوان الجدول
الفصل الأول	جدول رقم 01	تطور فكرة (مبدأ) اليقظة الإستراتيجية
الفصل الثاني	جدول رقم 01 جدول رقم 02	تطور مفهوم الحراسة مراحل الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر بعض الكتاب
	جدول رقم 01 جدول رقم 02 جدول رقم 03 جدول رقم 04 جدول رقم 04 جدول رقم 05 جدول رقم 06	التصنيف المحلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الميزان التجاري عدد المشاريع الاستثمارية و العائد منها تطور مناصب العمل في الم.ص.م بين سنوات 2005-2008 تطور تعداد م.ص.م الجزائرية بين سنوات 2005-2008 خصائص الهيكل التنظيمي في كل مرحلة نمو
الملحق 1	الخاص بوظائف الذكاء الاقتصادي و خصائصها	146

148	وظائف الذكاء الاقتصادي حسب L. Hasside و Les PME face au défi de l'intelligence économique أحمدون في كتاب	الملحق 2 قائمة الملحق
150	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	الملحق 3
151	القوانين و المراسيم التنظيمية الخاصة بالم.ص.م	الملحق 4
153	قائمة معدات المؤسسة	الملحق 5
154	قائمة الأسئلة الموجهة للمؤسسة	الملحق 6



المصطلحات

الفعالية : Efficacité

تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة .

الفاعلية: Efficience

الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للمؤسسة أي تقليص التبذير.

الأداء الناجع: Performance

الاستعمال الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة أي الاستعمال بالصفة المثلى للوسائل.

التحديات: tendances

هي وضعيات و حالات قد يتميز بها المنافسون السوق الموردون..... و هذه الحالات تجعل المؤسسة مهددة و غير مستقرة .

الفرص: Opportunités

هي كل الحلول التي يمكن ان تستغلها المؤسسة لتحقيق الذات و بناء ميزة تنافسية احسن من المنافسون.

الموارد: Sources

هي مختلف القدرات التنظيمات المعلومات ...الخ التي تعتبر المحرك لنشاط المؤسسة .

المعارف: Savoirs et savoirs faire

هي جملة المعلومات المتوافقة و المتكاملة في إطار يسمح للمؤسسة بالقيادة و الريادة.

الاستعلام: Renseignement

هي عبارة عن معلومات مجمعة و محللة .و في الو.م.ا يقصد بها الذكاء الاقتصادي.

المعلومات: Information

هي عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة و ذات معنى لمستعملها .

المعلومات المفيدة: Information utile:

هي معلومات ذات معنى تستغل مباشرة من طرف المرسل اليه.

المعلومات الرسمية: Information formelle:

هي المعطيات التي حررت او نشرت في تقارير ملفات وسائل الاعلامالخ.

المعلومات غير الرسمية: Information informelle:

هي معطيات مجمعة من طرف موارد شفوية او الغير واضحة من اجل الوضع في شكل بهدف النشر.

المعلومات السوداء : Information noir :

معلومات منشورة في مجال ضيق و محدود ومجال الوصول إليها محمي.

المعلومات الرمادية: Information grise:

هي معلومات ليس سهل الوصول إليها تتصف بصعوبة معرفة و التأكد من صحتها.

المعلومات البيضاء: Information blanche:

هي معلومات متوفرة و سهل الوصول إليها .

نظام المعلومات: système d' information:

هو عبارة عن مجموعة متكاملة من الأفراد و الآلات لجمع معالجة و إيصال و استرجاع المعلومات عند الحاجة.

الحراسة: surviance:

هي مجموع المجودات المبذولة للتحكم في التكنولوجيا واستعمالها و الوقوف على مختلف المستجدات البيئية.

اليقظة الإستراتيجية: Veille stratégique:

هي عملية استقطاب المعلومات من مختلف المصادر من اجل تحليلها و تبويبها و من ثمة استغلالها لتقليل حالات عدم التأكد.

اليقظة النشيطة: la Veille Active

هي حراسة البيئة بالاعتماد على محاور ذات أولوية و مهمة و تعتبر إستراتيجية للمؤسسة .

اليقظة غير النشيطة: la Veille passive

الاستماع لكل الإشارات البيئية بدون الاعتماد على محور معين .

خلية اليقظة: cellule de la veille

هي مجموع الأشخاص المكلفين بالبحث الجمع التحليل للمعلومات حول بيئة المؤسسة. هذه الخلية تقوم بعدها بنشر المعلومات إلى الأشخاص المعنيين من أجل الفعالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

نظام اليقظة: System de la veille

هي مجموعة الهياكل المجمعدة للإمكانيات للإجابة على حاجات اليقظة .

الملتقط: capteur

العناصر البشرية و التقنية لأي نظام مكلف بجمع و تحليل الإشارات الموافقة عامة لمحاور الحراسة المحددة.

المرصد: Observatoire

هو مركز لجمع و تحليل المعطيات الكمية و الكيفية المرتبطة بإشكالية خاصة من أجل متابعة التطورات.

إشارات الحذر: Signaux d'investissement

معلومات حرجية التي تعلن بضرورة التحليل الاستراتيجي.

إشارات ضعيفة: Signaux faibles

هي معلومات تتعلق بأحد العناصر البيئية ذات الأهمية للمؤسسة و التأثير ولكنها غير واضحة فيجب البحث عن المعلومات المكمل لها من أجل التأكد و إطلاق أي تحليل استراتيجي .

إشارات قوية: Signaux fortes

هي معلومات تؤكد الوضعية الحالية و التي تسمح ببناء إستراتيجية للإجابة المناسبة على المشكل المطروح.

القياس المقارن: benchmarking

هو العمل على مقارنة سيرورة الإنتاج البحث التجارية أقسام ما بعد البيعللعديد من المؤسسات هذه المقارنة لاقتراح نظام يسمح بالبحث عن الموارد المتقدمة و الإنتاجية أو عن الإبداع . بحيث يمكن أن تكون مع مؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة.

التحليل التنافسي: analyse concurrentielle

هو بهدف معرف نقاط القوة و الضعف لمختلف المنافسين الموردين الزبائن....الخ.

الذكاء الاقتصادي: L'intelligence économique

هو البحث الجمع و المعالجة للمعلومات. بهدف معرفة الفرص واقتنائها و التهديدات وتجنبها لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

الملخص:

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعد البنية الأساسية في بناء اقتصاد متماسك و متكامل لكونها المحرك الأساسي والرئيسي لهذا الأخير، ولذلك وجب عليها إتباع استراتيجية أو عدة استراتيجيات لمواجهة كل المتغيرات البيئية. حيث الإستراتيجية في مثل هذا الموقف تعد الطريق الذي يحدد لها (المؤسسة) التوجهات الخاصة بالأنشطة و مواجهة العقبات و التأقلم مع هذه المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يمكن من الاستغلال و التحكم الأمثل في الموارد المتاحة.

انطلاقاً من هذه المعطيات فإن التحدي الأكبر الذي يواجهه المؤسسات، و بالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مدى قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم علمية لتنمية و تقوية القدرة التنافسية لها، التي تمكنها من تركيز وإثبات الوجود. خاصة أمام المنافسة الخارجية التي أصبحت تسيطر ليس فقط على الأسواق العالمية بل حتى على الأسواق المحلية وبدرجة كبيرة، وهذا يظهر جلياً من خلال المؤسسات متعددة الجنسيات.

في إطار عمل المؤسسات على تقوية مركزها التنافسي، اتبعت عدة أساليب من تحسين الجودة، الإبداع، العمل بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، واعتماد جهاز الحيلة والحذر وذلك بتطبيق نظام اليقظة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي عن طريق جمع المعلومات و معالجتها ثم توزيعها على الجهات الخاصة بها للمساعدة في اتخاذ القرار.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي و اليقظة يعملان على جمع المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسات المنافسة الزبائن التكنولوجية الجديدة و حالة السوق ، أي البيئة العامة و الخاصة لها، وعليه المؤسسة تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة.

:Résumé

Les petites et moyennes entreprises sont la construction de l'infrastructure de l'économie d'un ensemble cohérent et intégré en tant que moteur principal et la clé de ce dernier, et qu'il doit mener une stratégie ou des stratégies pour faire face à toutes les variables d'environnement. Si la stratégie dans une telle situation est la manière dont il définit les activités et de lever les obstacles et de s'adapter à ces changements, qu'ils soient internes ou externes, ce qui permet de contrôler et optimiser l'exploitation des ressources disponibles.

A partir de ces données, le plus grand défi à relever par les PME, et leur capacité à adopter un mécanisme approprié, conformément à des cadres et des systèmes

de développement scientifique et de renforcer sa compétitivité, ce qui leur permettra de se concentrer et à prouver leur existence. Surtout à la concurrence étrangère, qui contrôle désormais non seulement les marchés mondiaux et même les marchés locaux, et de manière significative, ce qui est évident par la mondialisation.

Dans le cadre de ce travail et pour renforcer leur position concurrentielle, j'ai suivi un certain nombre de méthodes pour améliorer la qualité, la créativité le travail de l'Information et de Communication Technologies, et l'adoption d'une veille en appliquant le système technologique et l'intelligence économique par le biais de la collecte et le traitement de l'information et ensuite la diffuser à des particuliers pour aider à la prise de décision.

L'intelligence économique et la veille sont des activités pour recueillir des informations sur les institutions de concurrence active, les clients les nouvelles technologies et la situation du marché, c'est-à-dire l'environnement des institutions publiques et privées, et par la Fondation est de prendre les mesures nécessaires

Résumé:

Small and medium enterprise is building the infrastructure in the economy of a coherent and integrated as the main engine and the key to the latter, and that it must pursue a strategy or several strategies to cope with all the environmental variables. Where the strategy in such a situation is the way it defines directions Special activities and address the obstacles and adapt to these changes whether internal or external, making it possible to control and optimize the exploitation of the resources available.

From these data, the greatest challenge faced by institutions, and in particular small and medium enterprises is their ability to adopt an appropriate mechanism in accordance with frameworks and systems to scientific development and strengthen its competitiveness, which will enable them to focus and to prove their existence. Especially to foreign competition, which now controlled not only on the global markets and even the local markets, and significantly, and this is evident through the multinational.

Within the framework of the institutions to strengthen their competitive position I followed a number of methods to improve the quality, creativity, the work of Information and Communication Technologies, and the adoption of a caution and prudence and vigilance system by applying the technological and

economic intelligence through the collection and processing of information and then distributed to private to assist in decision-making.

And from the Economic Intelligence and vigilance are working to collect information on the institutions active competition, customers, new technology and the market situation, the environment of public and private institutions, and by the Foundation is taking the necessary action.



المقدمة العامة:

لعمد خلت كانت مشكلة الباحثين، المسيرين و الساعين لتحقيق أسلوب تسييري يمكن من البقاء و الصمود على المدى الطويل في السوق تصديا للمؤسسات المنافسة هو صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، إما بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول إليها، أو عدم التأكد من مصداقيتها... الخ . و كانت المكتبات العالمية و المحلية و الموسوعات و الأرشيف و التقارير و الدراسات المتنوعة هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومة و اقتناءها .

و مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتطورة و سرعة انتشارها وتوفرها تغير الحال، و أصبحت المشكلة عند الباحثين و المسيرين عن المعلومة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمطلوبة منها (المعلومة) .

و في ظل التطورات التكنولوجية كذلك أصبح العالم يمثل قرية واحدة تشتد فيها المنافسة بين الأفراد المؤسسات و الدول ، من أجل بلوغ الريادة و الصمود لتحقيق مكانة سوقية و ترسيخ علامة المنتجات في ذاكرة المستهلكين ، مما يؤدي لكسب ولائهم و ضمان ترويج منتجاتهم – و خاصة بانهيار الحواجز و العوائق الجمركية و تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الصناعية الكبرى على حساب الآخرين ، و كذلك اتساع الأسواق التي يمكن أن تخدمها المؤسسة الواحدة لتشمل جميع أنحاء العالم ، و حتى يتم ذلك على كل هؤلاء الأطراف المعنية، أن تكون على دراية تامة و متفطنة لما يحدث على مستوى الساحة التنافسية و ذلك بإتباع إستراتيجية أو استراتيجيات معنية .

و كما تم الإشارة إليه، فإنه في ظل التحولات الاقتصادية نحو تبني السوق الموحدة، أصبحت المؤسسات تعيش في بيئة تتميز بعدم التأكد، التغير المستمر، التعقد، تفرض على المؤسسات تحديات و صعوبات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل و جب عليها مواجهتها في أقل وقت و بأعلى كفاءة لضمان أو محاولة ضمان مكانتها و زبائننها ، وخاصة أنه في ظل هذا الاقتصاد الذي يتميز باقتصاد المستهلك – الذي يفوق فيه العرض على الطلب - أجبرت المؤسسات للحفاظ على تواجدتها واستمراريتها في تحقيق أهدافها لتنمية قدراتها في تلبية حاجات و رغبات المستهلكين من السلع و الخدمات ، عن طريق

معرفتها ، و ذلك يتم من خلال الحصول على معلومات بعدة أساليب الاستقصاء ، أسلوب العينة ، التنبؤ....الخ.

و دول العالم الثالث التي تعتبر الهدف الذي ترمي إليه الدول المتقدمة لاستخدامها في ترويج منتوجاتهم لا تزال تعاني من مشكل المعلومات، نتيجة تدني مستواها المعلوماتي الذي تحتكره الدول المتقدمة، فالمؤسسات الكبرى شهدت خسائر فادحة لعدم قدرتها على منافسة المنتوجات الأجنبية، مما أدى إلى التوجه للخصوصية و بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تتميز بالمرونة.

فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعد البنية الأساسية في بناء اقتصاد متماسك و متكامل لكونها المحرك الأساسي و الرئيسي لهذا الأخير، و لذلك وجب عليها إتباع استراتيجية أو عدة استراتيجيات لمواجهة كل المتغيرات البيئية .حيث الإستراتيجية في مثل هذا الموقف تعد الطريق الذي يحدد لها (المؤسسة) التوجهات الخاصة بالأنشطة و مواجهة العقبات و التأقلم مع هذه المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يمكن من الاستغلال و التحكم الأمثل في الموارد المتاحة.

انطلاقا من هذه المعطيات فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات و بالأخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مدى قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر و نظم علمية لتنمية و تقوية القدرة التنافسية لها، التي تمكنها من تركيز و إثبات وجود خاصة أمام المنافسة الخارجية التي أصبحت تسيطر ليس فقط على الأسواق العالمية بل حتى على الأسواق المحلية و بدرجة كبيرة وهذا يظهر جليا من خلال المؤسسات العابرة للقارات (متعددة الجنسيات).

في إطار عمل المؤسسات على تقوية مركزها التنافسي، اتبعت عدة أساليب من تحسين للجودة، الإبداع، العمل بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، و اعتماد مبدأ الحيطة و الحذر و ذلك بتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي عن طريق جمع المعلومات و معالجتها تم توزيعها على الجهات الخاصة بها للمساعدة في اتخاذ القرار.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي و اليقظة يعملان على جمع المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسات المنافسة ،الزبائن، التكنولوجيا الجديدة و حالة السوق ، أي البيئة العامة و الخاصة للمؤسسة، و منه المؤسسة تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة.

الاشكالية :

ما مدى مساهمة اليقظة و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

الاسئلة الفرعية :

* ما المقصود باليقظة ؟ و فيها تتمثل أهميتها ؟

* ما المقصود بالذكاء الاقتصادي ؟

* ما واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

* ما هو دور الذكاء الاقتصادي في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

الفرضيات:

* فعالية اليقظة تعتمد على التنظيم الداخلي للمؤسسة و التنسيق بين الإدارات لتحقيق التكامل والانسجام والوصول لتسيير محكم.

* الذكاء الاقتصادي أسلوب يمكن من تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات و خاصة الصغيرة والمتوسطة منها.

* تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية مازال بعيد.

أهمية :

نظرا لتقلبات المحيط في جو منافسة قاس فإن كل من الذكاء الاقتصادي و اليقظة يعتمدان على المعلومة التي تعتبر سلاحا ذو حدين، من جهة تمكن من معرفة المركز التنافسي للمؤسسات المنافسة بالمقارنة بمركزها و من جهة أخرى تمكن من اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على وضعيتها ومنه التصدي للمنافسين.

كما تبرز أهمية الموضوع و خاصة مؤخرا نظرا للدور المهم و الثري الذي تلعبه في تأمين المعلومة التي تعتبر من بين أهم الموارد في اتخاذ القرارات الفعالة و ذلك يضمن استمرارية المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

موضوع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي من المواضيع اليافعة التي تعكس أثر التحولات الاقتصادية وخاصة على السوق المحلي، و يعتبر محور حديث و تسليط أضواء الندوات و الملتقيات العلمية الدولية و المحلية .

كما أن العمل في هذا المشروع كان كذلك لتبيان دور اليقظة و الذكاء على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ساحة الواقع، باعتبار الاهتمام الذي تليه الدولة له و الجهود المبذولة من المهتمين لتحقيق كل منهما واقعيا .

أهداف الموضوع :

يهدف الموضوع إلى تحقيق ما يلي :

* الإجابة على الإشكالية المطروحة مع التوسع في الموضوع بطريقة موضوعية علمية و كذا إظهار دور اليقظة و الذكاء في تحقيق تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقعيا .

* إزالة الغموض عن المفهومين، بطرح المفاهيم ذات الصلة بهما و محاولة التوسع لذلك، و أيضا معرفة مدى انفتاح المسيرين الجزائريين في إتباع الطرق و الأساليب التسييرية الحديثة من خلال دراسة الحالة .

المنهج المتبع:

لمعالجة هذا الموضوع وفقا لأطر منهجية محددة تساهم في إثبات صحة الفرضيات من عدمها و تحقيقا للأهداف سابقة الذكر المرجوة اتبعنا المنهج الاستقرائي في عرض المعلومات و التحليل لموضوع البحث، أي المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع ، و العمل على وضع استنتاجات من خلال ما يتوفر من مادة معلومات حول البحث ، مع تدعيم ذلك بدراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأعمال البناء.

حدود البحث:

تم حصر الدراسة حول المعلومة باعتبارها المادة الأولية لعمل كل من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي. كما تناولنا هذين المفهومين بشكل موسع من حيث المفهوم الأهمية الأهداف المراحل الوسائل والطرق المطبقة لعملهم ومساهماتهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وذلك بإسقاط الحلة على مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء.

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول، فصل أول تمهيدي نتطرق فيه لمفاهيم حول المعلومة أهميتها مصادر ها أنواعها وسائل استقطابها...وكذا تناولنا اليقظة الإستراتيجية من خلال تعريفها أهدافها أنواعها طرق و وسائلها ومراحلها.. أما الفصل الثاني فيتمحور حول الذكاء الاقتصادي من جانب النبذة التاريخية، التعريف، المراحل، الأهمية.الفصل الثالث تناولنا فيه مفاهيم حول الم.ص.م، كما تطرقنا لمفاهيم حول المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية، و الفصل الرابع نتطرق فيه لدراسة حالة: مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء وذلك من حيث التعريف بالمؤسسة ومدى تطبيقها لكل من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي .

المفصل الأول



فصل تمهيدي حول المعلومة و اليقظة
الإستراتيجية

تمهيد الفصل:

نتيجة عالمية الأسواق اشتداد المنافسة ، تنوع المنتجات ، تطور التكنولوجيا و وسائل الإنتاج ، أصبح من الضروري إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة اعتمادا على البحث المعالجة و التوزيع للمعلومات ، والتحكم الجيد فيها بهدف استغلالها لتحقيق الأهداف الطموحة و التطلعات المرجوة ، و التمكن من تحقيق الذات محليا و دوليا .

و حتى يمكن ذلك ، على المؤسسات إتباع بعض الأنظمة التسييرية و التي نذكر منها نظام اليقظة الذي يساهم في تطبيق التسيير لموارد المعلومات من خلال إعداد و تصميم نظام المعلومات الداخلي والخارجي، وحراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة ، خاصة البيئة التكنولوجية والتنافسية ومتابعة مختلف مصادر المعلومات والعمل على الاستقطاب منها فتوفر المعلومات ضرورة حتمية لا غنى عنها لصانعي القرار و خاصة الدقيقة منها .

و لتبيان ذلك أكثر و التوسع، عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية المعلومة من حيث تعريفها، مصادرها، خصائصها، أنواعها أهميتها... ، المبحث الثاني نتطرق فيه لماهية اليقظة، و قد رأينا استفتاحه بعرض بعض المفاهيم حول الحراسة، ثم تناولنا تعاريف حول اليقظة، أهدافها و أنواعها.

أما المبحث الثالث فيرتكز على طرق و وسائل اليقظة، مصادر معلومات اليقظة و في الأخير مراحل سيرورة اليقظة.

المبحث الأول : ماهية المعلومة

تعتبر المعلومة في الوقت الحاضر مورد لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى ، خاصة مع التقلبات الاقتصادية التي يشهدها العالم ، فتحقيق الريادة و السعي لها يكون خاصة إذا تمكنت المؤسسة من أن تكون السبابة في حصولها على المعلومة المناسبة و في الوقت الملائم.

و لهذا الغرض ، نتناول في هذا المبحث بشكل من التفصيل تعريف المعلومة ، خصائصها أهميتها ، أنواعها و مصادرها و كذا محددات فعاليتها .

المطلب الأول : تعريف المعلومة ، خصائصها و أهميتها

الفرع الأول: تعريف المعلومة

تعددت التعاريف المشار بها للمعلومة و ذلك حسب المجال المتناول و فيما يلي عرض لبعض التعاريف .

أ/ **تعرف المعلومة على أنها :** " مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفة مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاص ، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم ، و قد لا تكون شيء يمكن لمسه أو رؤيته " ¹.

ب/ **كما تعرف بأنها:** " المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات و التي تعبر عن خصائص محددة لمستخدمي المعلومات في المنظمة " ².

ج/ **وتعرف كذلك بأنها:** " نتائج عمليات النماذج ، التكوين ، التنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل " ³.

من خلال هذه التعاريف نستنتج العلاقة بين المعلومات و البيانات و التي تتلخص كما يلي:

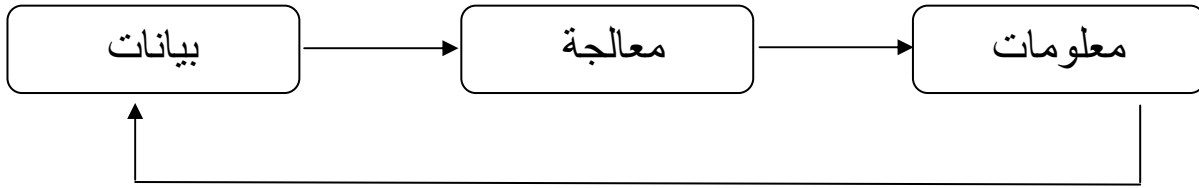
¹ " عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار الميسرة

للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2005 ، ص 35 .

² " محمد إسماعيل بلال ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 21.

³ " سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية ' المفاهيم الأساسية ' ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 106 .

الشكل رقم (1 - 1) : نظام معالجة البيانات



تغذية عكسية " Feed Back "

المصدر : نجم عبد الله الحميدي و آخرون ، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر ، دار وائل للنشر الأردن ، 2005 ، ص 36 .

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن إعطاء التعريف التالي : المعلومة عبارة عن بيانات منظمة و مركبة ناتجة عن تشغيل نظام المعلومات، تمكن من زيادة مستوى المعرفة و تعطي قيمة مضافة لمتخذي القرارات.

الفرع الثاني : خصائص المعلومة

لقد تم تحديد عشر خصائص أساسية للمعلومات، و ذلك على النحو التالي:¹

السن: أي يجب أن تصل المعلومات إلى متخذ القرار و هي فنية و المقصود بذلك عدم تقادمها و بذلك لا معنى لها حيث تكون هناك معلومات أخرى جديدة، تم التوصل إليها.

الدقة: أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في اعداد المعلومات و تشغيلها وتجهيزها و تلخيصها و عرضها.

التوقيت: أي يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه و معنى هذا عدم وصولها لمتخذ القرار بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.

الصحة أو الخلو من الخطأ: أي درجة خلوها من الأخطاء سواء لغوية أو رقمية.

إمكانية التعبير الكمي: أي التعبير عن المعلومات بأرقام و النماذج الكمية إذا لزم الأمر.

إمكانية التحقق: من حيث درجة الاتفاق بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز.

إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر و السرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ،نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية الإسكندرية،2005، ص ص 80-81.

الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة.

الشمول: أي تمامية أو إكمال المعلومات.

الملائمة: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.

الوضوح: أي مدى خلو المعلومات من الغموض.

من خلال التمعن في هذه الخصائص يتضح لنا قيمة و فائدة المعلومات التي تبرز أهميتها و هذه الأخيرة تتمثل فيما يلي

الفرع الثالث: أهمية المعلومة

في الواقع هناك العديد من العوامل التي تبرز الحاجة الحتمية للمعلومات و تتلخص في:

* نتيجة التغيرات في القوى البيئية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة في: التغيرات في القوى السياسية، القوى التشريعية، القوى الاقتصادية،... و لأجل التكيف و الموائمة من جانب المؤسسة يجب توفر المعلومة.

* عولمة الاقتصاد تزيد من أهمية الحاجة للمعلومات و قيمتها كأحد العوامل الحاكمة في نجاح المؤسسات وازدهارها.

* التحول في الاقتصاديات الصناعية و ثورة المعرفة و المعلومات زادت من أهمية المعلومات (من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي) .²

* المعلومة تعتبر مورد إستراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية.

* كما تظهر أهمية المعلومات من خلال تزايد نفوذها في المجتمعات الحديثة، باعتبارها أحد المصادر الحقيقية للسلطة في المؤسسة.

* يؤدي التوظيف الفعال للمعلومات إلى تزايد الفرص وإمكانية التنوع وعدم الانحصار في دائرة التخصص.

* تعتبر المعلومات أداة جيدة للرقابة على العمليات و المساعدة على تطوير عملية صنع القرار، و تساهم في تقديم تقارير تساعد في عملية اتخاذ القرار.

² المرجع السابق ، ص101.

* المعلومات أحد عناصر مخرجات المنظمة الجديدة و ليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية، و ذلك نظرا للنتائج المسجلة من جراء استعمالها في اتخاذ القرار.¹

كما يمكن النظر لأهمية المعلومة من حيث الحالات التي تسعى فيها المؤسسة لزيادة حصصها السوقية، أو من أجل ضمان جودة و أمن منتجاتها، أو لنشر المنتجات الموجودة.² من خلال معرفة أهمية المعلومة يظهر لنا أن المؤسسة تستعمل عدة مصادر للحصول عليها و كذلك تتخذها بعدة تقسيمات، و هذا ما سنتناوله فيما بعد.

المطلب الثاني: أنواع المعلومة، مصادرها و وسائل استقطابها

تختلف المعلومات من حيث طبيعتها ومصادرها التي من الصعب وضع نظام قياسي لتصنيفها، لهذا توجد عدة تقسيمات لأنواع المعلومة و كذلك بالنسبة لمصادرها .

الفرع الأول: أنواع المعلومة

تحتاج المؤسسات إلى معلومات متنوعة، نظرا لتعدد أنشطتها، حيث أنه لا توجد قوائم شاملة و موحدة لأنواع المعلومات، و ذلك بسبب النظرة التي ينظر بها إليها، و فيما يلي عرض لمختلف أنواع المعلومات حسب عدة معايير:

* **معيار درجة التغير:** هناك معلومات متغيرة و أخرى ثابتة، فالمعلومات الثابتة مثل: مصلحة الأحوال المدنية التي تقوم باستخراج بطاقات الهوية، فإن أسماء المواطنين، تواريخ ميلادهم تعتبر معلومات ثابتة، أما المعلومات المتغيرة مثل: عناوين السكن و الحالة الاجتماعية.

* **معيار درجة الرسمية:** فهناك معلومات رسمية و معلومات غير رسمية فالمعلومات الرسمية هي التي تقدمها نظم المعلومات داخل المؤسسة أما غير الرسمية فتأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة كالإشاعات.³

¹ محمد إسماعيل بلال، نظام المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

² PATEYRO Emmanuel , La veille stratégique, Edition Économica, Paris, 1998, page 15

³ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 57.

* **مقياس الزمن :** فنجد في هذا المقياس معلومات تاريخية تعكس الفترة السابقة و معلومات رقابية تعكس الفترة الحالية، و معلومات تخطيطية تعكس فترة التشغيل.¹

* **المقياس التقني:** حيث توجد معلومات قياسية و معلومات رقمية، حيث المعلومات القياسية لديها صفة التواصل مثل شدة التيار الكهربائي، الصوت، ...، أما المعلومات الرقمية فهي متقطعة أساسا.

* **المقياس الاقتصادي و العلمي:** حيث نجد معلومة تجارية متعلقة بالطلب و معلومة صناعية متعلقة بالعرض و معلومة علمية تكنولوجية و تقنية متعلقة بأساليب الصنع، كما نجد معلومات متعلقة بالقوانين.²

كما توجد تقسيمات أخرى لأنواع المعلومة، منها المعلومة الشفوية و المكتوبة، و هناك تقسيم لأنواع المعلومات حسب المستوى الهرمي، منها المعلومة التشغيلية تتعلق بالوظائف الاعتيادية و الروتينية للمؤسسة مثل معلومات عن المحاسبة، برنامج الإنتاج، ... و المعلومات التكتيكية أو التسييرية فهي التي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المؤسسة لجعلهم يتوافقون و أهدافها بشكل يضمن الاتصال و التنسيق بين الوحدات مثل: إشهار توظيف المهام و المسؤوليات. وكذا المعلومات الإستراتيجية ترتبط بمستقبل المؤسسة و الفرص التي تتاح لها مثل: دراسة وضعية المنافسين، المقالات العلمية، إلخ.³

إن هذه الأنواع المختلفة للمعلومات تستقطب من مصادر مختلفة وهذه الأخيرة سنتناولها في النقطة الموالية.

الفرع الثاني: مصادر المعلومات

إن الانتقاء الجيد للمعلومات المفيدة و اللازمة في الوقت و المكان المناسبين يتطلب الاعتماد على مصادر أولا متنوعة و ثانيا موثوق بها، و هذه المصادر تناولها الكتاب بعدة تقسيمات، و الأكثر شيوعا نجد:

1/ مصادر المعلومات الأولية: و هي وثائق تنشر في موضوعها وصفا لأسلوب جديد لتطبيق فكرة أو كشف أو تفسير جديدا لفكرة أو موضوع قديم، أي مصادر تم تسجيل معلوماتها مباشرة و استنادا للملاحظة أو التجريب أو الإحصاء أو جمع البيانات ميدانيا بغية

¹ سونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

² غنية لالوش ، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة " رسالة ماجستير "، جامعة الجزائر، دفعة 2001-2002 ص 19.

³ نفس المرجع السابق.

الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقا، و تشمل هذه المصادر: وقائع المؤتمرات المطبوعات الحكومية، براءة الاختراع،...الخ.

2/ مصادر المعلومات الثانوية: وهي مصادر تجمع من المصادر الأولية و تعتمد عليها أو تشير إليها، أي أنها تقدم عرضا لمعلومات منشورة ولا تقدم معلومات جديدة في أغلب الأحيان، و الوصول إلى هذه المصادر أسرع و أيسر من المصادر الأولية التي يتعذر الوصول إليها في بعض الأحيان، و تشمل هذه المصادر: الكتب، الموسوعات، القواميس المجلات، الصحف،...الخ.¹

إن الاعتماد على كلا المصدرين أي المعلومات الأولية و الثانوية يزيد من معرفة المؤسسة في حل مشاكلها و التوصل لاتخاذ أفضل القرارات، و تحديد أي المصدرين يكون على حسب نوع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، وكذا حسب الوسائل (الموارد) المتوفرة للمؤسسة لاستقطاب المعلومات و هذه الأخيرة تتحدد حسب المعلومة المفتوحة و المغلقة كما يلي.

الفرع الثالث : وسائل استقطاب المعلومة

تتحدد وسائل استقطاب المعلومة على أساس المعلومة المغلقة و المعلومة المفتوحة :

1 / المعلومة المفتوحة: و هي المنشورة في الكتب، الجرائد، المجلات، المقالات العلمية، بنوك المعطيات، وسائل الاتصال، فهي وسائل تمكن من الحصول على المعلومات بسهولة.

2 / المعلومة المغلقة: و هي وسائل تحتوي معلومات يتحصل عليها بصعوبة مثل: شبكة الزبائن، الموردين، المنافسين، المؤسسات الباطنية، الموزعون و البائعون.

3 / المعلومة المختلطة: و تقدم المعلومات أكثر أو أقل ملاحظة من التي تكون منقولة بواسطة تنظيم الصالونات، الأصدقاء، المحاضرات، السفر، البعثات و التنظيمات الحكومية و الخاصة.²

إن اختلاف النظرة للمعلومات أدى إلى تنوع تقسيماتها، و هذا بدوره يميز بين عدة

¹ زكي حسين الوردي و مجبل لازم المالكي ، مصادر المعلومات و خدمات المستخدمين في المؤسسات المعلوماتية ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002، ص(29 – 30).

² Ait Si Ahmed Aomar , Intelligence économique et maitrise de l'environnement pour les petites et moyennes entreprises , mémoire de magister, Tizi Ouezou , 2001, page 25.

طرق للحصول عليها عن طريق عدة وسائل، و لكن هذا التنوع الذي يؤدي بالمؤسسات للحصول على كم هائل من المعلومات التي تستخدمها لتحسين عملياتها و قراراتها في مختلف المستويات الإدارية يجب أن يتصف بمجموعة من المميزات، كما أنه عند استقطاب المعلومات من مختلف المصادر يجب التركيز على التي تتصف بشروط المعلومة الجيدة (الفعالة) ، و هذه الشروط يمكن توضيحها أكثر فيما يلي.

المطلب الثالث: شروط المعلومة الجيدة (الفعالة)

المعلومة كغيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة، يجب أن تتصف بشروط أو مجموعة عوامل تمكن من تحديد جودتها، و هذه الشروط (العوامل) تتمثل في:

1 / المنفعة: أي منفعة المعلومة، والتي تتحدد بصحة و سهولة استخدام المعلومة. و المنفعة تنقسم إلى منفعة شكلية، زمنية، مكانية و التملك.

* المنفعة الشكلية: تعني تطابق شكل المعلومة مع متطلبات متخذ القرار، فكلما كان التطابق أكثر كانت قيمة المعلومة أكبر.

* المنفعة الزمنية: تعني توفر المعلومات في الوقت المطلوب، فكلما توفرت المعلومات في الوقت الذي يحتاجه متخذ القرار كلما كانت قيمتها أعلى.

* المنفعة المكانية: تعني سهولة الوصول إليها في أي مكان، فكلما أمكن الحصول عليها بسهولة في أي مكان كانت فيه تكون فعاليتها أحسن .

* منفعة التملك: تؤثر ملكية المعلومة في قيمتها من خلال الرقابة على من يمارسها و على عملية توزيع و نشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

2/ درجة الرضا: و تعني درجة الرضا عن المعلومات فيما ساهمت به في القرارات المتخذة.

3/ الأخطاء و التحيز: حيث المعلومات الأكثر صحة و موضوعية تكون أكثر جودة لأن الخطأ في المعلومات يؤدي إلى نتائج وخيمة تعود على المؤسسة.¹

و لمعرفة أكثر مدى فعالية المعلومات، يجب أن تكون هذه الأخيرة تتصف: بعدم شخصية المعلومات، صحة المعلومات ، التجانس في المعلومات، و عمر المعلومات.

بالإضافة لهذه الصفات تحديد قيمة المعلومات بالاعتماد على مستخدمها، الذي يعتبر المحدد للقيمة الاقتصادية للمعلومات و ذلك نظرا لمساهمته في الإضافة لمستوى المعرفة².

¹ عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهرة للنشر، عمان، الأردن، 1997، صص 170-171.

² سونيا محمد البكري مرجع سبق ذكره - ص 146 .

و حتى يتم الاستفادة و الانتقاد الفعال للمعلومات، يكون ذلك من خلال نظام المعلومات، الذي يتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع استرجاع، تشغيل، تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة و التنظيم.

كما يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه " مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، شبكات الاتصالات، موارد البيانات و التي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة داخل المؤسسة." ¹

بالتمعن في التعريف السابق لنظام المعلومات، نستنتج، أن هذا الأخير يقوم على وظائف محددة، و يهدف لتحقيق لأهداف منسقة.

بالنسبة لوظائف نظام المعلومات، فهي خمس وظائف رئيسية تتمثل في: جمع البيانات، معالجتها، إدارتها، إنتاج المعلومات الرقابة عليها و أمنها، كما يلي: ²

♦ **وظيفة جمع البيانات:** و هي الوظيفة الأولى لأي نظام للمعلومات، حيث البيانات تعتبر المادة الأولية، و لتمام هذه الخطوة، توجد وظائف فرعية لها يمكن شملها: جمع البيانات المطلوبة و اختيارها، ترميز البيانات، تسجيل البيانات، تصنيفها و أخيراً المراجعة و التدقيق للتأكد من صحة و اكتمال المعلومات المجمعة و خلوها من الأخطاء.

♦ **وظيفة معالجة البيانات:** يتم من خلال هذه الوظيفة تحويل البيانات إلى معلومات يستفيد منها المديرون في اتخاذ قراراتهم، و أبرز عمليات المعالجة نجد:

أ/ فرز البيانات وفق منطق محدد مسبقاً.

ب/ إعادة صياغة البيانات رياضياً، و بذلك تحول البيانات إلى شكل جديد للحصول على معلومات مفيدة في اتخاذ القرار.

ج/ و كذا مقارنة و تقويم البيانات أي تحليل البيانات و تفسيرها لمعرفة شكل وطبيعة العلاقات المختلفة بين المتغيرات الحقيقية.

د/ تلخيص البيانات بهدف إعطاء صورة مختصرة و سريعة للإدارة.

♦ **وظيفة إدارة البيانات:** و هي وظيفة تنظيمية لإدارة موارد البيانات، تهتم بوضع السياسة المرتبطة بالبيانات، و التخطيط لها، و صيانة نظم البيانات المختلفة و يكون من

¹ المرجع السابق - ص 12

² سليم إبراهيم - نظم المعلومات الإدارية - مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع - الأردن - 1998 - ص 406 .

مسؤوليتها وضع معايير الجودة.

♦ **وظيفة إنتاج المعلومات:** و تعني هذه الوظيفة عملية تصنيع و تحويل البيانات إلى معلومات. ومن أبرز منتجات نظم المعلومات: إعداد التقارير، تقديم الخبرة و الاستشارة.

♦ **وظيفة رقابة أمن المعلومات:** تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد من أن الملفات محمية من العبث أو دخول أشخاص غير مرخص لهم بذلك، و كذلك محمية من إمكانية التعديل و التغيير فيها، إلا الأشخاص المرخص لهم بذلك. و تهدف هذه الوظيفة كذلك للتأكد من أن جميع المعاملات التي تجرى داخل المؤسسة و معها يتم تسجيلها على الحواسيب و في ملفاتها الخاصة، و أن المعالجة تجري وفق الإجراءات و القواعد الموضوعية.

و من خلال عرض لوظائف نظام المعلومات، يمكن استنتاج أهداف هذا الأخير، التي تتمثل في:

- تزويد الإدارة بالبيانات و المعلومات التي تحتاجها و في الوقت المناسب.
- تحديد الطرف الذي يحتاج إلى المعلومة و مجال استخدامها .
- تحديد الشكل المناسب للمعلومة و تقييم تكلفتها.
- تحديد ميكانيزمات جمع، معالجة و عرض المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- الاستفادة من نظام التغذية العكسية لنظام المعلومات. "1"

"1" سونيا محمد البكري مرجع سبق ذكره ص 20.

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية

أولا و قبل كل شيء، نركز على مفهوم اليقظة في غير مجال إدارة الأعمال أي معنى الكلمة في حد ذاتها.

أي شخص يكون إما في حالة: نوم أو يقظة، تيقظ، و هذه الأخيرة تطابق حالة الوعي، حيث تكون الحواس منفتحة على العالم الخارجي، و بذلك نقول أننا متيقظين. كما نقول تيقظ لشيء ما أي انتبه للشيء و أخذ الحيطة منه و اليقظ و المتيقظ هو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة و هو المنتبه.

اليقظة: نقيض النوم، تيقظ للأمر: و من نومه انتبه.¹

اليقظة: تتمثل في الحراسة من أجل جمع المعلومات.

و أصل المصطلح هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار و هذا لحماية منطقة ما، و نقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة، و الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة.² كما تعرف على أنها سيرورة ديناميكية التي تجدد الانكسارات و التي تحضن مجموع المعطيات الناتجة عن مختلف الموارد التي تستطيع المؤسسة امتلاكها كمرجع.³

وقد أوضح الباحثان "Martinet et Marti" في كتابهما L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise، أن هذا الرادار أو كما سميها برادار اليقظة "Radar de veille" يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم.⁴

و كما سبق ذكره عن علاقة الحراسة باليقظة، فيجدر البدء ببعض المفاهيم حول الحراسة، ثم الانتقال للتفصيل في مفهوم اليقظة.

¹ محمد هادي اللحام و آخرون، قاموس عربي- عربي، قاموس لغوي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005، ص 867

² Ph. Baumard, Stratégique et surveillance des environnement concurrentiels , ed mason Paris, 1991, p 20

³ Corine Cohen, veille et intelligence stratégique, edition l'avoisier ; France , 2004, p 55

⁴ B. Martinet et Y.Marti, l'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise, édition Organisation , Paris, 1995, p, p 28,29

المطلب الأول: مفهوم الحراسة

سننظر لتعريف الحراسة، تطور مفهومها، ممارستها، تنظيمها، دورها و أهدافها، كما يلي

الفرع الأول: تعريف الحراسة

نظرا للمحيط غير المؤكد على المؤسسة معرفة كيفية التحكم في التكنولوجيا واستعمالها و ذلك باستخدام مجهودات كبيرة للتكيف مع البيئة عن طريق الحراسة، و حتى يتم ذلك يشترط: وجود نظام المعلومات الأكثر خصوصية في مجالات متخصصة، و تثبيت الآجال و توقع الأهداف. و عليه الحراسة هي مراقبة البيئة لمعرفة كل المتغيرات و التكيف معها.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الحراسة

الحراسة كانت هدف الدراسة منذ القرن السابع عشر، بواسطة التحليل التايلوري لوسائل الإدارة في الورشات الصناعية المنفذة، إن ترجمة الحراسة في بعدها السياسي سجل تحولا مهما لهذا المفهوم، الذي ارتكز على مفهوم جميع التنظيمات الاجتماعية كنسج للعلاقات ما بين الأفراد، و هذا ما قاد في بداية القرن الثامن عشر الحراسة لمعالجتها كممارسة اقتصادية، فهي تأخذ في الحسبان التكاليف و التنافسية في مركز تنظيم الإنتاج.

الإدماج المنجز من طرف "J.Benthan" لاستعمال تكنولوجيات الإعلام لصالح الحراسة يسمح لهذه الأخيرة بتجاوز بعض الحدود التي واجهتها هذه الأعمال سوف تركز على التسيير المركزي للمعلومة الذي يلغي النظرة الفردية لها، و بالتالي يمكن الانتقال من المقاربة المعتمدة على الصيانة لنظام التسيير إلى مفهوم المعلومة في إطار المنافسة.

ومنه يمكن التفرقة بين ثلاثة مجالات لفهم الحراسة و هي: المقاربة الصناعية المعتمدة على تجسيد أهداف المعرفة و المنافسة، المقاربة السوسيولوجية التي تعالج الحراسة كوسيلة استغلال لعلاقات السلطة، المقاربة المناجيرية التي ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.

فالحراسة تعتبر إذن موضوع لتنسيق (ربط) مختلف التجارب المتوصل إليها من طرف الباحثين، رجال التسويق، المخططون و المسيرون.¹

الفرع الثالث: ممارسة الحراسة و تنوع التجارب

ممارسة الحراسة تتمثل في البحث و تجميع و توزيع المعلومة. كل خطوة توكل إلى فوج من الخبراء: البحث يؤخذ من طرف شبكات الملاحظون، التجميع يكون من طرف مختصين، و كذا التوزيع يكون للخبراء في هذا الميدان.

¹ Ait Si Ahmed Aomar , op cit , pp 18,19.

الفرع الرابع: تنظيم الحراسة¹

توجد أربع عناصر تتدخل في تنظيم الحراسة: الملاحظون، المختصون، شبكات الخبراء و شبكات الحراسة.

1 / الملاحظون:

الملاحظون يتكونون من فئتين: الأولى مؤسساتية (institutionnelle) متعلقة بالإعلام العمومي (l'information publique)، و الفئة الأخرى موازية (غير منظمة) (informelle) تهتم بالإعلام غير المنظم (l'information informelle).

المعلومة التي يبحث عنها الملاحظون تنقسم لقسمين: القسم الأول يختص بالمعطيات المعطاة (المقدمة) من طرف بنوك المعطيات (المعلومة العلمية، المجالات، رسائل التقارير، المعلومة التقنية و الشهادات*) و القسم الثاني يتعلق بالمعلومات المعطاة بصفة غير جيدة من طرف بنوك المعلومات مثل المعلومة التكنولوجية و التكنو-اقتصادية.

2 / المختصون :

المجال المغطى من طرف المختصون في إطار الحراسة يتمحور حول مديريات البحث و التطوير.

3 / شبكات الخبراء :

هذا النوع من الشبكات يتوزع إلى مجموعات: مجموعة المنتجات، مجموعة الإجراءات، مجموعة التوجيه و مجموعة التنفيذ.

4 / شبكات الحراسة :

حسب الكاتب Maillat.D: الشبكة تعتبر مثل نظام العلاقات الدائمة بين مختلف الأعوان (acteurs)، تركز على نظام الثقة و المعرفة المتبادلة ذات الأولوية.

الشبكة هي أسلوب لتنظيم الصفات التي تتطور عبر الوقت. فهي العلاقات غير المنظمة أو المنظمة تربط الأعوان.

من هذا المنطق يتبين لنا مبدأ شبكة الحراسة، لأن مجموع المعلومات مرتبط بعدد

*Brevet

¹" Aomar Si Ahmed ,op cit, pp19,20

الأشخاص المهنيون لهذه العملية. إن طبيعة الرباط بين عناصر هذه الشبكة قد تكون تعاقدية (مؤسسة)، معنوية أو متعددة (شبكة الإعلاميين) و تجدر الإشارة إلى أن الإشكالية في الحراسة تعتمد على العامل الإنساني أكثر من التكنولوجي.

• الدور التكنولوجي لشبكات الحراسة: تؤدي هذه الشبكات بصفة جزئية دورا تكنولوجيا، هذا النشاط يضمن ارتفاع قدرات التخزين، سرعة عودة المعلومات على مستوى قدرات نقل المعطيات و تحديد الأهداف المنتظرة، إذن شبكة الحراسة تغطي المجالات المرتبطة بتجميع المعلومات بالنقل، بالتخزين، و بالمعالجة و توزيع المعلومة.

• الدور البشري من خلال شبكات الحراسة: دور الإنسان من خلال مختلف المراحل يتمحور حول اختيار مجالات مصالح الاحتفاظ بالمعلومة و مراقبتها، ترتيب المعلومة المخزنة و أخيرا تحديد الإستراتيجية عن طريق توزيع المعلومة.

الفرع الخامس: دور و هدف الحراسة

فائدة شبكة الحراسة تكمن في قدرتها على تحريك عناصرها في أقل وقت ممكن وبفعالية أكبر، يتعلق الأمر بشبكة لها حرية اختيار مكوناتها و التي تقارب أكثر حالة ذهنية عوض قانون طبيعي أو تنظيمي. هدف الحراسة يكمن في تخفيض التباعد بين مستويات المعلومة في المؤسسات مكونة جهاز الملاحظة و البحث في الماضي عن الشيء الذي دفع بهذا التطور للمؤسسة.

الحراسة تضمن دورين مهمين: الأول: دفاعي لحماية المعلومات، و الثاني تقدمي يتعلق باقتناء المعرفة عن المحيط.¹¹

بعد هذا العرض لمفاهيم حول الحراسة ، سنتناول في الخطوة الموالية تعريف اليقظة و ما يمكن ان ننتظره من يقظة جيدة .

المطلب الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق لتعريف اليقظة الإستراتيجية، ارتأينا تسليط الضوء على جذورها التاريخية حيث ولدت اليقظة في نهاية القرن 21 في بريطانيا، ثم تطورت في الصين، ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك نظرا لاشتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية آن ذاك.

و فيما يلي عرض لأزمات متتالية شهدها العالم، و تطلب ذلك من المؤسسات للصمود و البقاء انتهاز طرق و أساليب تسييرية تأخذ بعين الاعتبار التقلبات البيئية:

¹¹ Ait Si Ahmed Aomar, op cit, p22

* الأزمة البترولية الأولى 1973 .

* أزمة WALL STREET أكتوبر 1987 .

* أزمة الدين و La suspension التسديدات المكسيكية 1982 .

* المضاربة العقارية في بداية التسعينات .

* أزمة أحسن طالب مكسيكي في 1995 ، فوراً بعد إمضاء اتفاق ALENA .*

* الأزمة المالية لتنانين (Les dragons) آسيا الشرقية في ربيع 1997 .

* أزمة البورصة لأوت بعد ذروات (les sommets) جويلية 1998 .¹

نلاحظ أن معظم الأزمات ليست فقط في مجال أو ذات طبيعة اقتصادية (خاصة العرض و الطلب) و لكن أكثر نفسية (psychologique) (طرق مناجيرية ، ...) .

بعد هذه الإطالة، نستعرض فيما يلي، بعض التعاريف لليقظة، مع الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد، متفق عليه من طرف الباحثين، و ذلك نظراً لأن المصطلح حديث النشأة .

♣ **التعريف الأول لـ AFNOR** (Association Française de Normalisation)

"اليقظة هي نشاط متواصل و مكرر يهدف لمراقبة دائمة على البيئة لكي تتوقع التطورات"²

♣ **التعريف الثاني: CHOOT**

اليقظة هي ملاحظة و تحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية و الصدمات الاقتصادية الحالية و المستقبلية الموافقة من أجل تجنب التهديدات و اقتناص الفرص لتطور أي مؤسسة.³

¹ Abdelkader Chettih , La veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise , magister en filière sciences de gestion, option management, université Amar Telidji, Laghouat, 2005, p4.

* ALENA : Association de Libre Echange Normal Américain
www . Veille stratégique. com. , 13- 11- 2008 à 11h 23. p3²

³ Dkaki Taoufik, Outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique , Doctorat de l'université Paul Sabatier de Toulouse, 1993, spécialité informatique, p6 .

♣ التعريف الثالث: F. Jakobiak

يعرف اليقظة على أنها ملاحظة و تحليل البيئة ثم النشر الجيد (ciblée) للمعلومات المختارة و معالجتها للاستعمال في اتخاذ القرار.¹

♣ التعريف الرابع: Corine Cohen

يعرف اليقظة على أنها بصفة عامة مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة على الإستراتيجية، و هذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة و بحث للبيئة (ليس حساب التوقعات الإستراتيجية، و لكن جمع المعلومات ذات طابع توقعي). و هي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة : اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية، اليقظة السياسية، لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص و التنبؤ بالتهديدات الممكنة.²

♣ التعريف الخامس: Emmanuel Pateyron

هي السيرورة المعلوماتية اختيارية (Volontariste)، التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات طابع توقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية – الاقتصادية بهدف خلق الفرق و تقليص التهديدات.³

من خلال مجمل التعاريف، نلاحظ أنها تركز على: السيرورة، مراقبة البيئة، جمع المعلومات، توقع الفرص و التهديدات، كما أن معظم التعاريف تشير إلى مراحل عملية اليقظة (التعريف الثالث). حيث اليقظة اعتبرت مما سبق ذكره، كنشاط أو عملية متعلقة بتسيير المعلومة، بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد و مهم للمؤسسة في مستقبلها.

و بذلك يمكن تعريف اليقظة على أنها: سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، القانوني،... الخ، من أجل جمع، معالجة و نشر المعلومات، التي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة في استغلال الفرص و تجنب التهديدات.

¹ F.Jakobiak :L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique , édition organisation, 2001,Paris, p 65 .

² Cohen Corine, op cit, p56 .

³ Emmanuel Pateyron, la veille stratégique, édition economica, 1998, Paris,p13.

من خلال ما سبق، يمكن جمل أن الدور الرئيسي و الأساسي لليقظة الإستراتيجية يتمثل في الحراسة النظامية لمختلف الميادين المحيطة بالمؤسسة لتتبع التطورات و التقدّمات و توقع التغيرات المستقبلية.

تطور مفهوم اليقظة مع الزمن، و ذلك يبدو جليا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1،1): تطور فكرة (مبدأ) اليقظة الإستراتيجية

حديثا (actuellement)	قديما (avant)
* من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة * البحث عن القليل من المعلومات المهمة للمؤسسة * تساعد على اتخاذ القرار * سيرورة (إنطلاقة demarche) عامة * إستشارة عينات المعلومات * إعداد المعلومات * الإرشادات (معلومات مادية و مختلفة) * المعلومة لديها خاصية الديناميكية * التموّقع الإستراتيجي و هجوم قانوني * مقارنة غير مباشرة و توزيع الجهود * غاية الأعوان و أهداف وطنية	* الإستراتيجية تأتي من المعلومة * جمع الكثير من المعلومات الممكنة * اكتساب المعرفة * وظيفة خاصة * البحث الشامل على الموضوع المعطى * تراكم المعلومات * المعطيات (الكثير من المعلومات البيضاء و المتكررة) * المعلومة لديها خاصية سكون * تقنية الملاحظة و التوقع * مقارنة مباشرة و تركّز الجهود * غاية المؤسسة

Source : Abdelkader Chettih , opcit , p5.

من خلال الجدول نستنتج أنه: يجب التفكير بوجهة نظر إنسان إستراتيجي و ليس مسير و يجب التركيز للحصول على المعلومات المحتاج إليها، و ليس فقط على المعلومة المجمعة وكذا استمرارية جمع المعلومات و ذلك لطبيعتها المتغيرة و يجب أن تقوم المؤسسة بالتموقع و إتباع إستراتيجية الهجوم بصفة منتظمة و يجب أن يكون العمل جماعي موزع على الأفراد و كما يجب تحقيق غايات و أهداف الكل.

من خلال المقارنة السابقة لفكرة اليقظة حديثا و قديما، يظهر لنا أهداف اليقظة، جليا، وهذا ما سنعمل فيما يلي توضيحه:

المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية و أهميتها

الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية

و يمكن شمل هذه الأخيرة من خلال ما يلي:

♣ التعرف على ما يجري في البيئة من تغيرات آتيا من أجل متابعة التقنيات المتوصل إليها و الاهتمام بالمستجدات و التجديد المستمر للوسائل، و الطاقات البشرية و ذلك بهدف اقتناص الفرص و تجنب التهديدات و تحديد مركزها التنافسي بالنظر إلى المنافسين.

♣ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، و كذا من جودته و تخفيض تكاليف إنتاجه.

♣ جمع المعلومات التي تساعد على الإبداع التكنولوجي و بحوث التطوير.

♣ التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.

♣ توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة، و الخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات.

♣ ضمان تواجد المعلومات و تدفقها في المؤسسة باستمرار.

♣ تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية و التحذير منها.¹

كما يمكن لليقظة من:

♣ مقارنة طريقة العمل و تطويرها بالنسبة للمنافسين (عن طريق benchmarking مثلا).

♣ اليقظة تمكن المؤسسة من اختيار و معرفة المنتج الذي يجب طرحه في السوق لجذب الزبون (قد تكون المؤسسة في حالة تنويع نشاطاتها إذا كان المنتج لم يكن ضمن سياسة المؤسسة، أو التخصص إذا كان مجال نشاطها هو المطلوب).

♣ اليقظة تمكن من الإبداع عن طريق معرفة مميزات المنتج الذي يجذب الزبون كيف يمكن من جلب انتباهه؟، و بأي سع؟، و ما هو مستوى رفاهيته و فعاليته؟

♣ اليقظة تمكن من معرفة حالات التنويع و التخصيص في النشاطات و ماذا يجب عمله لأجل المحافظة على مكانة المؤسسة.

¹ www. mpep . gov . ma/esi/veille. ht m # top @ Ecole des sciences de l'information, p6
Juin 1998, le 29-10-2008.

♣ عن طريق اليقظة، تعرف المؤسسة من أين تشتري أو تباع التراخيص الخاصة بالابتكارات، وذلك خاصة لأن تكاليف البحث و التطوير عالية.¹

و يمكن تناول أهداف اليقظة من حيث أن:

♣ اليقظة تسمح بتأمين المعلومات الملائمة، العلمية، التقنية أو الاقتصادية مهما كانت رسمية أو غير رسمية، تنافسية أو لا، و لاستغلالها الإستراتيجية و تطور المؤسسات.

♣ اليقظة تقوم على جمع المعلومات عن المنافسين، العملاء، الأسواق، الموردين، سوق العمل، اللوائح، المعايير، و على العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة مباشرة أو غير مباشرة.²

من خلال و ما سبق يظهر لنا أهمية اليقظة التي تعمل على اكتشاف التهديدات و معرفة الفرص، التي بأخذها بعين الاعتبار تتمكن من اتخاذ أحسن القرارات و تخفيض حالات عدم التأكد، و بالنسبة للأهمية التي تكتسيها اليقظة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سنتناوله في مايلي:

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

يمكن تحديد و حصر أهمية اليقظة من خلال الإجابة على السؤال التالي: ماذا يمكن الانتظار من يقظة فعالة؟

لقد تم اقتراح عدة أشكال لتسيير المؤسسة من خلال اليقظة، بالرغم من أن هذه الطرق المقترحة واجهتها عدة حواجز لاستغلالها، و ذلك بسبب أن حراسة المحيط نادرا ما تقدم امتيازات تنافسية الأكثر سهولة في إظهار النجاحات. حيث يمكن اعتبار اليقظة كامتياز مدافع، أو كامتياز للرفع من فرص التجديد و أحسن الاختيارات التكنولوجية.

أ / امتياز اليقظة المدافعة:

اليقظة تعتبر كسلاح دفاعي للوحدة التنافسية للمؤسسة، و ذلك من خلال ما يتم جمعه من معلومات تفيد في الدفاع عن تنافسية المؤسسة، مثلا: إعادة أخذ أو الحصول على صفقة هو نتيجة الحضور في الأوقات المناسبة و بأحسن عرض تجاري مقدم. فمعرفة و الحصول على المعلومات الضرورية عن عروض المنافسين مكن من اتخاذ الحيلة و تقديم أحسن عرض، و منه فإن اليقظة الفعالة تتمثل في اجتماع المعلومات حول بعض الأوضاع لاستغلال الفرص و تحديدها بشكل أحسن.

¹ www . veille stratégique.com , op cit. p1.

² Abdelkader Chettih, op cit, p6.

*حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من خلق وضعيات (تنافسية، ربحية، سوقية.....) واكتساب صفات (القيادة، السمعة العالمية، الشهرة...).

ب / امتياز الرفع من فرص التجديد أو القيام بأحسن الاختيارات التكنولوجية:

اليقظة تساعد المؤسسة على الرفع من قدرتها على التجديد استنادا لما لديها من المعلومات مثل مؤسسات البحث بعقد (SRC) *التي تقوم بالبحث لفائدة زبائنها عن الأفكار للمنتجات المتجددة في مختلف الميادين (الميكانيك، الضوء..). فهذه المؤسسات يقظة بصفة دائمة ونشيطة في جمع المعلومات عن مخابر البحث الأساسي، حتى تتمكن من الاستفادة من معلوماتها و ما تقدمه لزبائنها.¹

* و تظهر أهمية اليقظة خاصة من حيث كون المؤسسة تكون يقظة داخليا و بذلك تعرف او تتمكن من معرفة فرص التجديد الداخلية.

من خلال ما سبق تتجلى أهمية اليقظة، بصفة مختصرة و مباشرة في:

- تحقيق الدفاع عن مكانة المؤسسة و استمراريتها.
- الرفع من فرص التجديد الداخلية و خاصة الخارجية للمؤسسة.
- الحفاظ على الإرث المعلوماتي للمؤسسة و حمايته.
- التسيير الجيد لمحفظة نشاطات المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع اليقظة الإستراتيجية

نحن نعيش في عالم مملوء بالتغيرات أين المعلومات أصبحت أكثر فأكثر دورية و أكثر فأكثر سرعة و أين التكنولوجيات و الحالات الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الاقتصادية تطورت بصورة سريعة.

و في هذا الصدد H. Lesca يشمل اليقظة الإستراتيجية في معظم اليقظات حيث اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم عام الذي يجمع العديد من أنواع اليقظات خاصة اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية... الخ.²

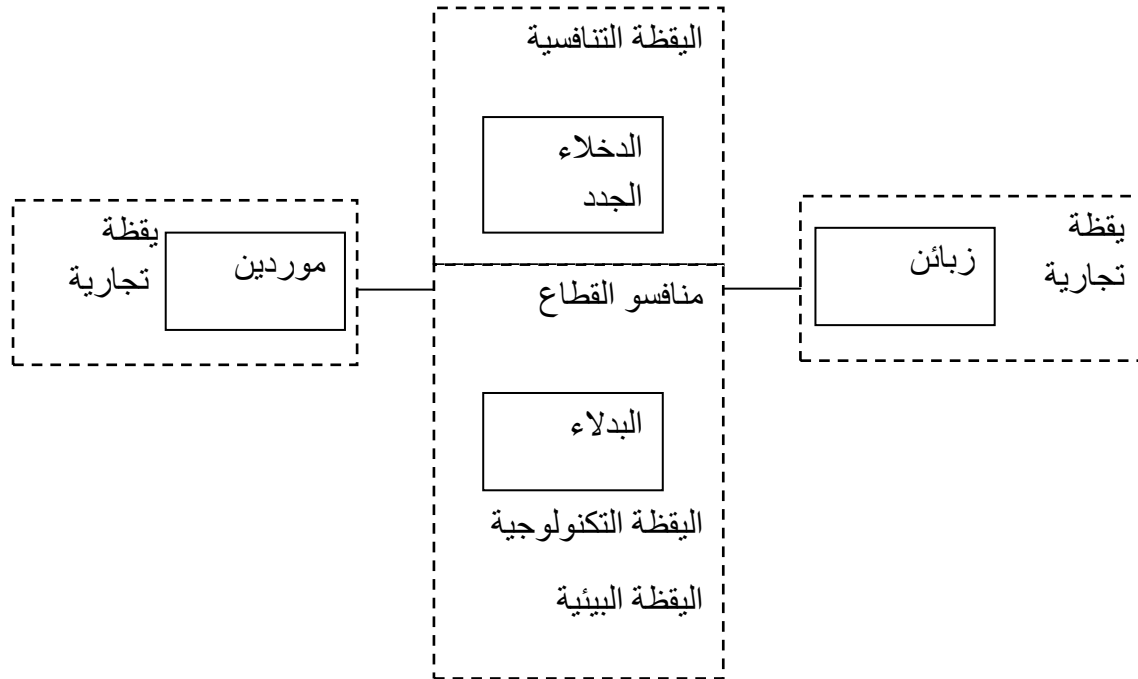
*(Société de Recherche par Contra)

¹ François Lainée, "la veille technologique", les édition eyrolles, 1991,p-p(65-69)

² Hembert Lesca, veille stratégique: Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition dunod ,paris,2004 ,p3.

و يمكن تمثيل أنواع اليقظة في الشكل التالي و ذلك حسب القوى الخمسة للمنافسة حسب M.Porter كما يلي:

الشكل رقم (1، 2): أنواع اليقظة الإستراتيجية



Source : Martinet Brono, et autres, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p67.

و فيما يلي سنتعرض إلى كل نوع على حدى:

الفرع الأول: اليقظة التنافسية

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، و كذا على النقاط القوة و الضعف الخاصة بتنظيم، تصنيع و تكاليف المؤسسة.¹

تهدف اليقظة التنافسية لمعرفة:

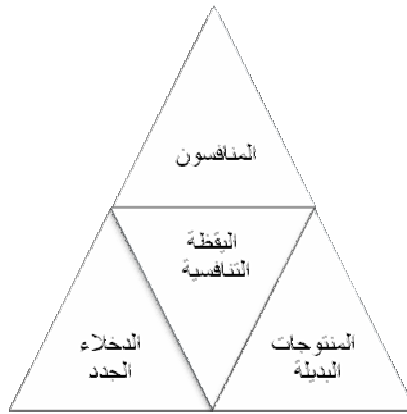
- الإمكانيات و القدرات الحقيقية للمنافسين.
- إستراتيجية كل منافس.
- الغايات و الأهداف الجديدة للمنافسين.
- مهارات وكفاءات المنافسين.

¹ B.Martinet et autres, la veille technologique, concurrentielle et commercial, op cit, p30.

-الفرضيات التي تحكم عمل و قدرات المنافسين.

و تهدف أيضا اليقظة التنافسية لمعرفة أو الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟ كيف يتصور المنافسون مستقبلهم؟¹ و بذلك اليقظة التنافسية تمكن من معرفة أخبار المنافسون. و تتكون هذه اليقظة من ثلاث عناصر هي كما ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1، 3): عناصر اليقظة التنافسية



Source : B . Martinet et autres, la veille technologique, concurencielle et commerciale, op cit, p35.

يظهر من الشكل أن: المنافسون، المنتجات البديلة، الدخلاء الجدد، هي العناصر الأساسية لعمل اليقظة التنافسية.

الفرع الثاني: اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية ب:

- تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل.
- تطور علاقة الزبائن بالمؤسسة و تغيرها.
- درجة رضا الزبائن.²

¹" Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information, edition economica ; Paris, 1994, p19.

²Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information , op cit,p24.

أي تهتم بكل ما له علاقة بالمحيط التجاري، و تهدف لتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات على المركبة " منتج/السوق" و ذلك في أقصر وقت ممكن¹ حيث تعمل اليقظة التجارية على حراسة كل من:

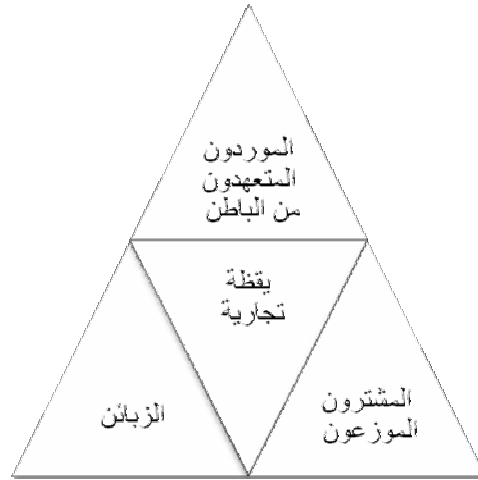
العوامل المتعلقة بالسوق، قدرة السوق و تطوره، زبائن المؤسسة و سلوك المستهلك.

حاجات الزبائن على المدى الطويل، دراسة نقاط البيع و قنوات التوزيع، و تطور العلاقة بين الزبون و المؤسسة و درجة رضاه وإقباله على منتجاتها.

منهم 80% حيث يجب الاهتمام و الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، حتى و إن كان 20 غير الراضين، و هذا بهدف 80% راضين عن المنتج، فإنه يجب الإطلاع على ملاحظات 20 تحسين من جودة المنتج.²

و بذلك دور المتيقظ (veilleur) يكون على مستوى مكتب البحث و التطوير من أجل التوصل لعرض منتجات جديدة و متنوعة وفقا لمتطلبات الزبائن، و كذا السعي لإنشاء أسواق جديدة.

و تتمثل عناصر اليقظة التجارية كما هو ممثل في الشكل التالي:
الشكل رقم (1، 4): عناصر اليقظة التجارية



Source : B. Martinet et autres, op cit. p41.

من خلال الشكل يظهر لنا أن اليقظة التجارية تقوم على أساس: الموردین المتعهدون من الباطن و الزبائن، و المشترون بالإضافة للموزعين، لتحقيق رضا الزبائن عامة والمؤسسة خاصة، وكذا للتمكن من تحديد المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن غير الراضين.

¹" www. Veille stratégique, op cit.p1

²" Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information, op cit,p24

الفرع الثالث: اليقظة التكنولوجية

وهي الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، و الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حاليا و مستقبليا.¹

و يعرف "Martinet et Ribault" اليقظة التكنولوجية على أنها: ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف التي تبرز عند تطور التكنولوجيات.²

و إشارات الضعف هي المعلومات التي تنذر عن حدوث شيء ما، و من بينها الإشاعات. تعمل اليقظة التكنولوجية على حراسة:³

- الصحافة العلمية و التقنية.
- التقارير و البحوث.
- المنتجات الجديدة.
- المخابر و مراكز البحث.
- المعدات الجديدة.
- إجراءات التصنيع الجديدة.
- التكنولوجيا.

- تراخيص التصنيع.

أي اليقظة التكنولوجية تقوم على جمع المعلومات التقنية، التكنولوجية الحديثة و المتعلقة بالمنافسين. وكذا الاهتمام بالاكشافات العلمية، التطور في طرق و أساليب الصنع، الإبداع في السلع و الخدمات.

و المصادر التي تعتمد عليها اليقظة التكنولوجية هي: هيئات البحث العلمي و الجامعات، الملتقيات العلمية، الأطروحات، بنوك المعلومات، التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة و كذا الدراسات الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.

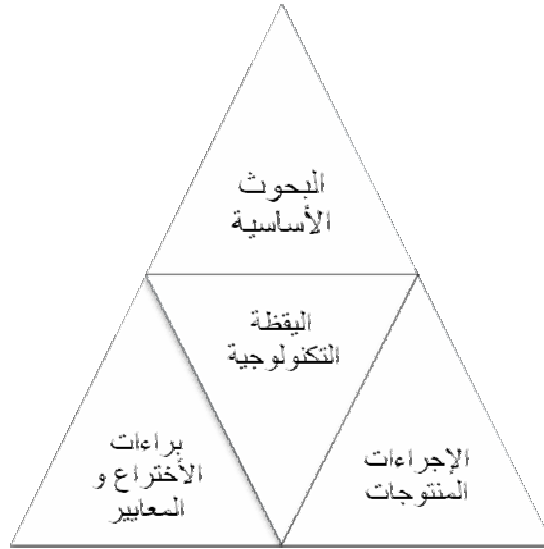
و تتمثل عناصر اليقظة التكنولوجية في:

¹ Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information, op cit, p,p143, 144.

² B.Martinet et autres, la veille technologique, concurrentielle et commercial, op cit, p109.

³ www . veille stratégique . com , op cit.p2.

الشكل رقم(1، 5): عناصر اليقظة التكنولوجية



Source : B . Martinet et autres, op cit, p29

من خلال الشكل يظهر لنا أن الركائز الأساسية لعملية اليقظة التكنولوجية هي البحوث الأساسية، براءات الاختراع، المعايير و الإجراءات و كذا المنتوجات، و كل هذه العناصر تتعلق خاصة بالتكنولوجيا.

الفرع الرابع : اليقظة البيئية

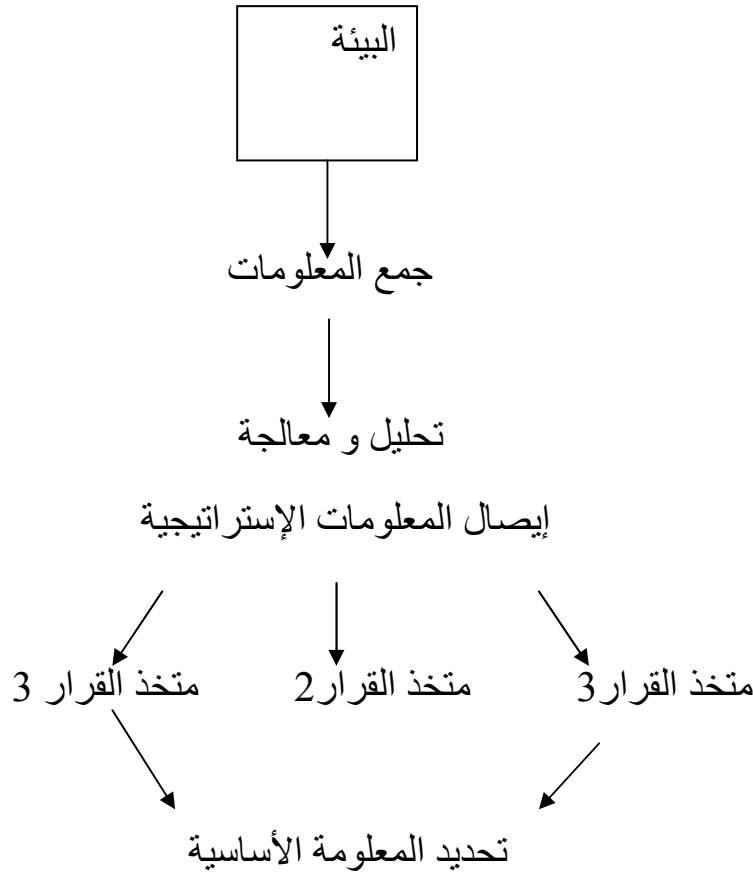
و تخص عناصر البيئة المتبقية، الاجتماعية، التشريعية، السياسية، المالية، الثقافية و التي لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث تهتم بالقوانين و القواعد البيئية التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة بحيث تجعل المسؤول مستعد لاتخاذ أي قرار يساعده على الوقوف في وجه التهديدات و بصورة سريعة.

و يعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة لكونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية،و بذلك على المؤسسات التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية. و من هنا نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاد أو تقليل الخطر؟ و ما هي الإجراءات المناسبة؟¹

¹ B.Martinet et autres, op cit,p27.

وحتى تتمكن المؤسسة من ان تقوم بمراقبة البيئة يكون ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

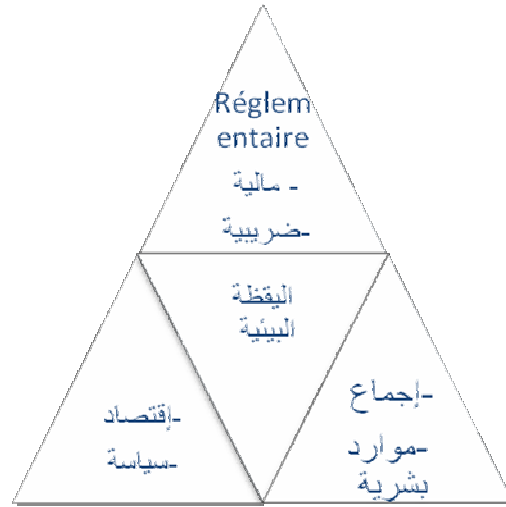
الشكل رقم (1، 6): مراقبة البيئة



Source :Thietart . R, Spitezki . H, la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition economica, Paris, 1995, p28.

من خلال الشكل يظهر أنه يتم مسح للبيئة عن المعلومات لجمعها، ثم تحليلها و معالجتها ثم إيصالها لمتخذوا القرار بمختلف المستويات، الذين يحددون المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار. وكما تم الإشارة إليه في مختلف أنواع اليقظة السابقة، فعن اليقظة البيئية لها ثلاث عناصر أساسية، و هي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1، 7): عناصر اليقظة البيئية



Source : B . Martinet et autres, op cit , p53

من خلال الشكل يظهر أن اليقظة البيئية تعتمد على الجوانب المالية، الضريبية الاقتصاد، السياسة، الاجتماع، الموارد البشرية، و هذه الجوانب لم تأخذها كل من اليقظة التجارية التنافسية و التكنولوجية بعين الاعتبار.

من خلال هذا المبحث نلاحظ أن عملية اليقظة تحتاج إلى موارد بشرية هي الأساس في عملية جمع المعلومات، و موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة، و إلى الطرق التسييرية الحديثة و المعلومات المناسبة. و عملية اليقظة تتم عبر مراحل. و كل هذه النقاط سنتناولها بشكل من التفصيل فيما يلي.

المبحث الثالث: طرق، مصادر و مراحل اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذا المبحث سنعمل على عرض الطرق الممكن إتباعها لتحقيق عملية اليقظة وكذا مصادر معلومات اليقظة، و الخطوات التي تمر بها هذه العملية، لتصل في الأخير لجمع و تحليل و توزيع المعلومات.

المطلب الأول: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية

تعدد طرق اليقظة يمكن المؤسسة من الحفاظ على موقع تنافسي في السوق و امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن بين هذه الطرق و الوسائل المعاييرة (benchmarking) الأنترنت التحليل التنافسي (نموذج M.Porter)، مصفوفة Swot، و غيرها.

الفرع الاول: طريقة المعايرة (القياس المقارن) benchmarking

تعتبر طريقة المعايرة، طريقة تنافسية، جد مستعملة في التنافس الاقتصادي، ظهرت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية. وهي عبارة عن سيرورة لتطور الأداء الناجع للمنتوجات، الخدمات، الوظائف، الطرق والتطبيقات بالنظر لأحسن المؤسسات العالمية.^{"1"}

من خلال هذا التعريف لطريقة المعايرة حسب F. Jakobiak، يتضح لنا أنها طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية. ابتدعها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية سوق الآلات الناسخة (photocopieurs) (حوالي 1975). و قد قامت شركة Rank Xerox بتطوير الطريقة لصد المنافسة اليابانية بالأخص شركة (Canon) و التي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 82 % إلى 41 % ، فقامت شركة Rank Xerox بمقارنة نشاطاتها بنشاط المؤسسات الرائدة المختلفة.^{"2"} و قد أدى استعمال الطريقة إلى تحقيق النجاح في مجال الإنتاج، مما شجع على تطبيقه في كافة المستويات و ذلك بهدف تحقيق الريادة (Leadership).^{"3"} تنتمي طريقة المعايرة أو القياس المقارن إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره من تقنيات تحسين جودة المنتجات و الخدمات.

و تقوم عملية القياس المقارن (المعايرة) على أساس المراحل التالية:^{"4"}

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات و دراسة مقارنة بين أدائها في المؤسستين و أسبابه.
- تحديد الأهداف و خطة التحسين للتساوي بين المنافسين أو التفوق عليهم.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم.

^{"1"} François Jackobiak, l'intelligence économique, en pratique comment bâtir son propre système d'intelligence économique, éd. Organisation, 2^{ème} édition, sans année, Paris, p211.

^{"2"} Brilman Jean, les meilleurs pratiques de management : au cœur de la performance, éd Dunod, 2000,p247

^{"3"} Camp Robert, le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, les édition d'organisations, Paris,1992,p23.

^{"4"} ibid , p31- 34.

و يبرز دور و أهمية هذه الطريقة من خلال إدراك المؤسسة أن هناك فجوة بينها و بين غيرها، و كذا بين ما يؤديه المنافس المتميز (الذي على أساسه تتم المقارنة) و بين ما تؤديه المؤسسة، وهذه الفجوات هي مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب اكتشافها، لذلك يجب المراقبة المستمرة لإدراك هذه الفجوات و تحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

الفرع الثاني: طريقة تحليل المنافسة (نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب M. Porter):

ميز بورتر بين خمس قوى للمنافسة تتمثل في: "1"

- المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة (المنافسون في القطاع).
- مؤسسات في صناعات أخرى لمنتجات بديلة.
- المنافسين المحتملين للدخول في الصناعة.
- قوة الموردين.
- قوة الزبائن.

و يمكن تمثيل القوى الخمس للمنافسة كما يلي:

"1" نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 1998، ص 64.

المزاحمة بين المنافسين:

الداخليين الجدد و
المحتملين

- نمو الصناعة - التكلفة الثابتة.

قوى

التنافس

من تهديد - مركز العلامة.

الدخول

- القدرة على الحصول على أحدث التكنولوجيا

- أثر الخبرة و التعلم

الى السوق

الخروج:

حواجز

تخصيص الأصل. - تكلفة الخروج لمرة

واحدة - قيود حكومية و اجتماعية

شدة المزاومة بين
المنافسة في الصناعات

الموردون

الزَّائِرُ

قوة الموردين:

قوة الزبائن:

- عدد الموردين المهمين.

- عدد الزبائن المهمين.

- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردین.

-مدی توافق بدائل

- التميز أو تكلفة التبديل الخاصة بمنتجات الموردین.

- تكاليف تحول الزبون.

- تهديد الزبون.

- تهديد الصناعة.

- تهديد الصناعة.

- مدى مساهمة الصناعة

في التكلفة الكلية للزبون

- راحة الزبون

33. 34. 35.

توافر البدائل:

- توافر بدائل قريبة.

- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.

- تكاليف مصنعي السلعة البديلة تشددهم

- سعر و قيمة السلعة البديلة

شرکات لایها
منتجات بدلة

المصدر: نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 65.

من خلال الشكل نستنتج: أنه بمعرفة نقاط القوة للزبائن والموردين نقاط القوة للمنتجات البديلة ومميزاتها وكذا بمعرفة حواجز الدخول والخروج، يتم تحديد موقع المؤسسة التنافسي من بين منافسيها في السوق، وبذلك معرفة الفرص والاستفادة منها، والتهديدات وتجنبها.

وبالإضافة لكل من طريقتي القياس المقارن وأسلوب تحليل المنافسة لبورتر توجد طريقة Swot، و المتمثلة في نقاط القوة / الضعف، و الفرص / التهديدات.

الفرع الثالث: وسائل اليقظة الإستراتيجية

إن قيام المؤسسة بعملية اليقظة يتطلب منها توفير وسائل و تقنيات حديثة و فعالة، لتسهيل عليها عملية البحث عن المعلومة بأيسر و في أقصر وقت. و من بين هذه الوسائل لدينا:

الإنترنت:¹ شبكة المعلومات الإلكترونية، و هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة A.R.P.A. Net *، التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية و للمهام الدفاعية الأمنية و العسكرية فقط.

ثم توسعت شبكة A.R.P. Net و انتشرت في الكثير من الميادين، و تطورت حتى أصبحت ما يسمى اليوم الإنترنت.

والإنترنت مجموعة شبكات و حاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة اتصالات الإلكترونية و التي تستخدم لنقل البيانات.

تقدم الإنترنت مجموعة خدمات تتمثل في:

1/ خدمة البريد الإلكتروني Electronic Mail: تسمح هذه الخدمة بإرسال و استقبال رسائل إلكترونية من و إلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم.

2/ خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol: تسمح هذه الخدمة بنقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، حيث يتم جلب و تحويل الملفات من حاسب لآخر عبر شبكة (Internet)، وتتمثل الملفات في تقارير، بحوث، برامج،... الخ.

* A.R.P.A. Net: Advanced Research Project Agency Network.

¹ "بختي إ، الإنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص، ص 51 - 53 .

3/ خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: Web (World Wide Web) تشمل هذه الخدمة على حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين، حيث العديد من المؤسسات العلمية، الصناعية، الحكومية و حتى التجارية و الثقافية و كذا الأفراد يقدمون خدماتهم ويعرفون بقدراتهم و تخصصاتهم من خلالها.

حيث تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على كل المستويات من المحلي إلى العالمي، حيث تشمل هذه الخدمة على كم هائل و لا متناهي من المعلومات.

4/ خدمة الربط عن بعد (Telnet): تمكن المستخدم من التنقل عبر مختلف الشبكات الجزئية المتصلة بالإنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد (كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة يستحيل تنفيذها في الحواسيب الشخصية). بحيث الدخول لهذه الشبكات الجزئية يكون عن طريق معرفة عناوين الدخول و شفرات الاستغلال.

بالإضافة إلى خدمات أخرى للإنترنت تمكن مستخدم الشبكة من الحصول على المعلومات المفيدة و في أسرع وقت ممكن.

حيث استخدام الشبكة له العديد من المزايا في توفير المعلومات المتنوعة (الاقتصادي، العلمية، التكنولوجية، الثقافية) للباحثين و خلق نوع من التكامل في تبادل المعلومات (في حالة الاشتراك) كما تمكن من التعريف بسلع و خدمات المؤسسة، فهي وسيلة إشهارية، بالإضافة أنها تبقي المؤسسة على اتصال مباشر ببيئتها (الخارجية خاصة) وعلى معرفة بالمستجدات في جميع الميادين.

و حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات، تعتمد على مصادر مختلفة، و هذه الأخيرة، تم تقسيمها إلى مجموعات كما سنبينه فيما يلي

المطلب الثاني: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

كما سبق ذكره فإن مصادر المعلومات لليقظة، حسب عدة تقسيمات هي كما يلي: "1"

الفرع الأول: المصادر الوثائقية:

أو كما تدعى كذلك باليقظة الوثائقية: veille documentaire وتتمثل هذه الأخيرة في: الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب بنك المعلومات المنشورات، المعلومات القانونية الدراسات العامة التي يقوم بها المختصين.

"1" www. Veille strategique. Com. Op cit.p6

الفرع الثاني: المصادر الميدانية terrain:

حيث يتم الحصول على معلومات اليقظة في هذا المصدر من: المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات. وهناك تقسيم ثاني لمصادر معلومات اليقظة كما قدمه "AFNOR"، و ذلك حسب سهولة الحصول على المعلومة، و ذلك على النحو التالي:¹

المصدر الأبيض، المصدر الرمادي و المصدر الأسود ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1، 9): مختلف مصادر معلومات اليقظة بتقدير (الحجم/القيمة)

الحجم	القيمة
% 5	% 80
% 15	% 15
% 80	% 5

الجوسسة الابتزاز الرشوة	الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسون، الموردون، الأبحاث، المجلات، المعارض الدولية.	وثائق اولية، وسائل الإعلام، بنك المعطيات، الصحافة، الكتب.
-------------------------------	---	---

Source : Mirkelan .F, l'intelligence économique au service de l'entreprise
op cit, p 87.

1/ المصدر الأبيض: و سمي هكذا لسهولة الحصول على المعلومات و إباحتها(عدم وجود مشاكل قانونية تترتب عنها)، و مصدر هذه المعلومات يكون رسمي، حيث تتوفر المعلومات بحجم كبير حوالي 80 % غير أن قيمتها تشكل 15 % فقط.

2/ المصدر الرمادي: يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات و هي مباحة، تتوفر المعلومات في هذا المصدر بحجم 15 % غير أن قيمتها تمثل 80 % من المعلومات المهمة.

3/ المصدر الأسود: يتميز بعدم نشر هذه المعلومات، فهي سرية و محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد، وتكون مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها.

¹ Mirkelan .F, l'intelligence économique au service de l'entreprise, édition Publisud ,
1999,p87.

إن الحصول على المعلومات وفق هذا المصدر يستغرق وقت أطول مقارنة بالمصادر السابقة، و المعلومات المتحصل عليها لا يمكن أن يركز عليها في غالب الأحيان، و ذلك باعتبارها أكثر عرضة للتزييف.

كما تنقسم مصادر المعلومات لليقظة كما سبق ذكره في المبحث الأول، إلى مصادر أولية و مصادر ثانوية.

بعد التطرق لطرق، وسائل، و مصادر اليقظة، سنتناول فيما يلي مراحل اليقظة.

المطلب الثالث: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

لقد تم تناول مراحل عملية اليقظة، بعدة تقسيمات، حسب كل كاتب، حيث تناولها "Humbert Lesca" في تسع مراحل هي: الاستهداف، التطويق، الاختيار، الإيصال، التخزين الذكي، معالجة المعلومات، النشر الفعال للمعلومات، التنشيط و أخيرا مرافقة جودة اليقظة، كما يلي:¹

1/ الاستهداف (ciblage): و نعني بذلك تحديد المحيط المراد حراسته، و ذلك لجعل اليقظة أكثر فعالية، بتركيز الجهودات حول البحث في جزء مستهدف، مما يؤدي إلى تخفيض الجهد و التكلفة الخاصين بالبحث. و هو (الاستهداف) شرط للأداء الناجع لليقظة، حيث هذه الخطوة تجيب على السؤال التالي: ماذا يجب علينا أن نعرف عن المحيط (الداخلي والخارجي) لمؤسستنا في الوقت المحدد؟

كما أن الاستهداف يكون على حسب الإدارة العامة و إستراتيجية المؤسسة.

2/ المطاردة (traque): أو كما تدعى التطويق. و نعني بذلك الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة. و التي (المعلومات) نتحصل عليها بنوع من الصعوبة. و الأشخاص الذين يقومون بجمع المعلومات أي الملاحقون (traqueurs) يعملون على الحصول عليها من مختلف المصادر و بشتى الطرق كما سبق ذكره في المطلبين السابقين.

3/ الاختيار (sélection): أي من بين المعلومات المجمعة على المؤسسة الاحتفاظ بتلك التي تخدم يقظتها و الاختيار يكون يتوافق مع الاستهداف و مع إستراتيجية المؤسسة. و الاختيار يتم بطريقتين:

أ /اختيار على مستوى أولى: يتم فيه اختيار وثيقة أو أكثر من بين الوثائق المجمعة.

¹ H.Lesca, la veille strategique, op cit , p-p(8- 28).

ب/ اختيار على مستوى ثانوي: يتم فيه اختيار بعض الكلمات أو بعض الجمل من أي وثيقة مختارة على المستوى الأولي.

4/ **إيصال المعلومات**: أي توصيل المعلومات إلى الشخص المسؤول عن تخزينها وهذه المرحلة تتطلب وسائل مادية لسهولة إيصال المعلومات من المطارذ حتى المخزن (مكان التخزين) و تتم عملية الإيصال إما: بالتسليم يد بيد أو عن طريق وضعها في رسالة أو بواسطة الفاكس، وكذا الحاسب الآلي (عن طريق شبكة الإنترنت "intranet" في المؤسسة) أو إرسال المعلومات في شكل رسالة "messagerie" أو عن طريق الهاتف شفويا... الخ.

5/ **التخزين الذكي stockage intelligent** : و ذلك عن طريق جدولة المعلومات و تبويبها حسب كل مستخدم لها (تجاري، مالي، اقتصادي...) في قاعدة بيانات خاصة باليقظة. و يتم تخزينها حتى تستغل بأحسن وجه. و هذا التخزين يكون إما:

- تخزين المعلومات الأولية الناتجة عن الاختيار على المستوى الأولي.
- تخزين المعلومات المهمة الناتجة عن الاختيار على المستوى الثانوي.
- تخزين لأول نتيجة لاستعمال المعلومات المهمة.

6 / **معالجة المعلومات traitement des informations**: و في هذه المرحلة يتم معالجة المعلومات المتحصل عليها من المرحلة الثانية و المخزنة في قاعدة البيانات حسب المرحلة الخامسة. فالمعالجة تكون حسب المعلومات (سنوية، يومية، شهرية).

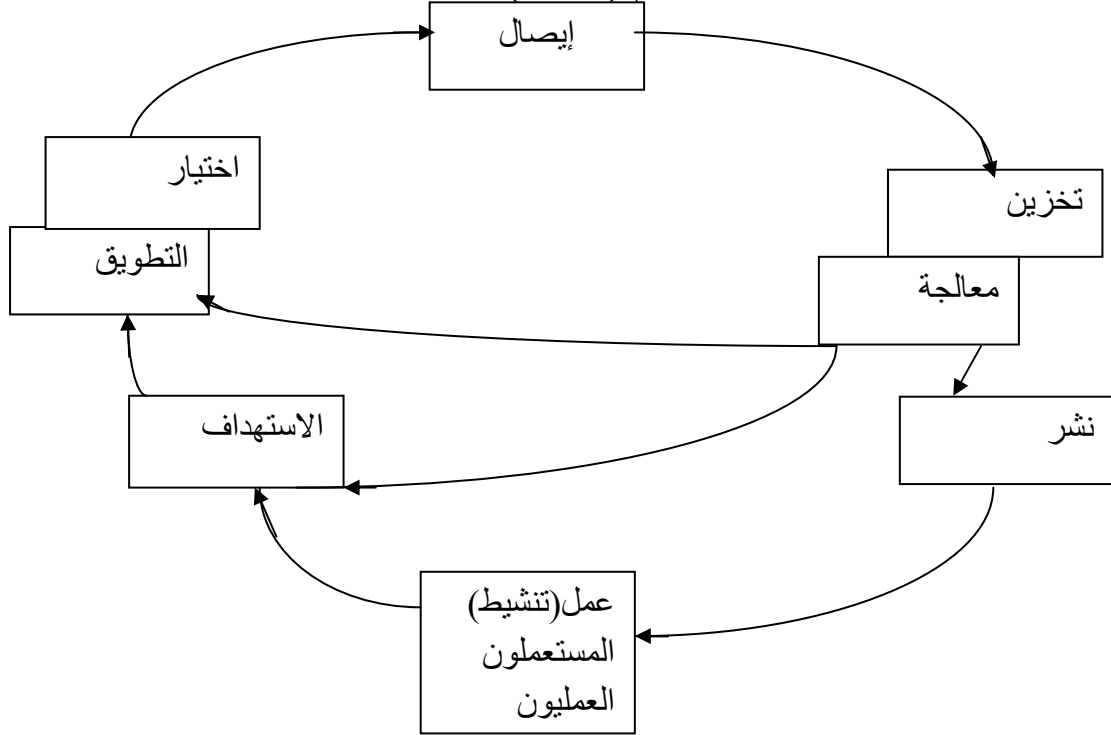
7/ **النشر diffusion**: أي النشر الفعال للمعلومات المختارة و المعالجة للمستعملين المحتملين، هذه المرحلة تركز على توفير للمستخدمين المعلومات المهيأة مع الأخذ بعين الاعتبار سلوكهم و احتياجاتهم لها. حيث المعلومات تكون في صورة هيكلية.

8/ **التنشيط animation** : تنشيط اليقظة بواسطة شخص مسؤول عن سيرورة اليقظة و الذي يجب عليه تنشيطها، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التنسيق بين مختلف العناصر الأخرى حتى لا تأخذ عملية اليقظة وقت طويل. حيث لما يكون الشخص المسؤول عن التنشيط يتميز بعلاقته و قدرته على الاتصال مع الآخرين، تكون اليقظة أكثر سرعة و فعالية في أدائها.

9 / **مراقبة جودة اليقظة contrôle de la qualité de la veille** : و في هذه المرحلة قياس مدى فاعلية عملية اليقظة، و ذلك على أساس معايير و دلائل كمية أو كيفية. و القياس يكون استنادا للنتائج المحققة في اليقظة، و كذا لجودة المهام.

و قد مثل H. Lesca هذه المهام في الشكل التالي :

الشكل رقم (1، 10): مراحل اليقظة الإستراتيجية



Source : H.Lesca, la veille strategique , op cit., p8.

من الشكل نلاحظ أنه يتم أولاً، تحديد البيئة المستهدفة، ثم تطوير مجال المعلومات و اختيارها، و هما عمليتان متداخلتان، و ذلك لكون عملية التطويق على المعلومات و تليها مباشرة، إختيار المعلومات المفيدة في عملية اليقظة. ثم عملية إيصال المعلومات للمخزن، الذي بدوره يعمل على تخزينها بطرق مختلفة كما سبق ذكره، ثم تأتي عملية التحويل أو المعالجة لهذه المعلومات و نشرها للمستعملين المحتملين، و تليها عملية التنشيط لأكثر فعالية لهذه اليقظة و في الأخير مراقبة جودتها لمعرفة فعاليتها من عدمها لبدأ دورة ثانية لليقظة.

السهم من المعالجة إلى التطويق، يعني ، إذا كانت المعلومات المتحصل عليها غير فعالة، فيجب الحصول على معلومات جديدة عن طريق عملية التطويق أخرى.

و السهم المشار من عملية المعالجة للاستهداف، تعني أنه إذا كانت المعلومات غير فعالة أو كافية، فيجب تحديد مجال البيئة المستهدفة من جديد و ذلك حسب إستراتيجية المؤسسة بالطبع.

هناك تقسيم آخر لمراحل اليقظة، و هو أكثر بساطة يتمثل في ثلاث مراحل و هي:

1/ البحث عن المعلومات: و ذلك بمعرفة البيئة، تحديد الحاجيات من المعلومات في المستويات التنظيمية، معرفة مصادر المعلومات و جمع المعلومات.

2/ تحليل المعلومات و معالجتها: في هذه المرحلة يتم تصفية المعلومات و تحليلها بشكل ملائم يجعلها تحدد المعلومات المفيدة و التي يجب معالجتها بطرق و وسائل متطورة، للحصول في الأخير على معلومات في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

3 / نشر المعلومات و اتخاذ القرار: حيث يتم توزيع المعلومات حسب الجهات الخاصة بها و ذلك يجب أن يتم في الوقت و إلى الشخص المناسب. لاستغلالها في عملية اتخاذ القرار.

بعد ذلك يتم تقييم الآثار الناجمة عن القرار المتخذ باستعمال هذه المعلومات.

من خلال ما سبق، نستخلص أنه على المؤسسة استغلال كل الوسائل و إتباع أحسن و أحدث الطرق حتى تكون عملية اليقظة ناجحة و فعالة و ذلك أيضا يؤدي إلى الحصول على معلومات ذات جودة عالية، يتم استغلالها في اتخاذ القرارات للتصدي للمتغيرات البيئية الخارجية التي تتسم بالديناميكية و عدم الاستقرار، و هذا يؤثر على أداء و استمرار المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض نلاحظ أن المؤسسة بقيامها بعملية اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى جمع معلومات ذات قيمة، بصفة عامة، و إلى تحسين قراراتها و نجاعة تسييرها بصفة خاصة. لأن الحصول على معلومات فعالة و منتقاة بشكل يتوافق و إستراتيجية المؤسسة يمكنها من رفع الفرص لديها في اتخاذ قرارات أمثل، و بذلك تحسين مركزها التنافسي، و صورتها لدى زبائنهم و كسب ولائهم و هذا يؤدي إلى استمرار المؤسسة على المدى الطويل.

و كاستنتاجات نستخلصها من هذا الفصل يمكن القول أن:

♣ الحصول على المعلومات (علمية، تقنية، تكنولوجية،...) يساعد في عملية اتخاذ القرار، و فهم أكثر للمتغيرات البيئية.

♣ اليقظة تمكن المؤسسة من البقاء على اتصال مباشر و مستمر مع بيئتها الخارجية و بذلك التمكن من معرفة الفرص و استغلالها، و التهديدات و تجنبها.

♣ اليقظة تمكن من معرفة وضعية المنافسين و دراسة الحالة التنافسية للسوق بالنظر إلى الموردين، الزبائن، المؤسسات البديلة، الدخلاء المحتملين و الوضعية التنافسية في السوق المباشرة، و بذلك تحديد مكانتها بالنظر للآخرين.

♣ إتباع طرق اليقظة كالمقاييس المقارن يمكن من تحقيق الريادة عن طريق مقارنة ما توصلت إليه المؤسسة بالنظر للمؤسسات الأخرى الرائدة.

♣ التحقق من مدى فعالية اليقظة يؤدي إلى التحسين المستمر لأدائها. أي اليقظة وبذلك و بطريقة أو بأخرى أداء المؤسسة.

غير أنه لا توجد سوى اليقظة الإستراتيجية حتى تكون المؤسسة في حراسة و مراقبة دائمة لبيئتها بل هناك طريقة أخرى تدعى بالذكاء الاقتصادي و هذه الأخيرة، سنتناولها في الفصل التالي بشكل من التفصيل.

الفصل الثاني



تمهيد الفصل:

يتميز العالم باقتصاد معرفي و ذلك منذ نهاية سنوات التسعينات، حيث تم التحول من الرأسمالية الصناعية المركزة (مؤسسة) على الصنع و تعويضه بالاقتصاد المعرفي، هذا الأخير الذي يقوم على المعرفة و العلم حيث أن معالجة المعلومات فيه هو الأساس.

و نتيجة هذا التحول، كان من اللازم و الضروري كذلك تغيير طرق التسيير و العمل في المؤسسات، من أجل البقاء و الاستمرار، و كذا ضمان النجاح للمؤسسات. ولذلك يعتبر الذكاء الاقتصادي من الأدوات القادرة التي تسمح بالتحري عن الفرص و أحسن الوسائل لاستغلالها، لتوقع و تحليل المخاطر المحتملة، و منه حماية المعلومات الحساسة.

و من أجل فهم أكثر لمعنى الذكاء الاقتصادي و إزالة الغموض عن هذا المفهوم سنعمل من خلال هذا الفصل لتناوله من حيث ثلاث مباحث:

الأول نتطرق فيه لماهية الذكاء الاقتصادي بإعطاء نبذة تاريخية عنه، تعريفه و ذكر أهميته.

أما المبحث الثاني فسنستعرض فيه وظائف الذكاء الاقتصادي، مستوياته، عوامله

و مراحل.

و فيما يخص المبحث الثالث سنتطرق فيه لأهداف الذكاء الاقتصادي، خصائصه، العناصر الأساسية لنجاحه و لعلاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية .

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

سنعمل من خلال هذا المبحث التطرق أولاً لنبذة تاريخية عن الذكاء الاقتصادي و كيفية تطور هذا المفهوم عبر السنين، باستعراض لتطور مفهوم الحراسة، و منه ننتقل لعرض مختلف التعاريف للذكاء و ذلك من خلال وجهة نظر عدة كتاب في هذا المجال، ثم نتعرض لأهمية و وظائف الذكاء، و منه نتوجه لتناول و ذكر خصائصه و أهدافه.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي

بعد الحرب العالمية الثانية المؤسسة أصبحت عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات من أجل إشباع حاجات الزبائن و الوقوف في وجه المنافسة وهذا ما أدى إلى بروز خلايا التسويق الذكي.

من خلال البحوث لمعرفة تاريخ مفهوم الذكاء الاقتصادي intelligence économique وجدت أن هذا المفهوم معروف منذ سنوات الحرب العالمية الثانية، و ذلك في المجال العسكري، حيث كان التحري و تتبع المعلومات عن الخصم، لمعرفة نقاط قوته و ضعفه، و منه معرفة كيفية مواجهته و التصدي للوصول في الأخير إلى هزيمه غير أن تطبيقه أي الذكاء في المجال الاقتصادي كان من خلال أول نظام عرف للذكاء الاقتصادي ولد بمبادرة حكومية في اليابان في سنوات الخمسينات(1950)، من طرف MITI* و في JETRO** من أجل تنشيط الاقتصاد.

في الولايات المتحدة الأمريكية " Michael Porter " أستاذ الإستراتيجية في جامعة "Harvard"، و هو أول من اقترح استعمال المفهوم في المؤسسة، و Billclinton رئيس سابق للولايات المتحدة الأمريكية بحث في وضعه للاستعمال في 1992، لسياسة تجارية دفاعية و بهذا كان هو الذي خلق خلية بمساندة و دعم " Advocacy Centre " المسؤول عن الحراسة لأكبر مشروعات التصدير العالمية.

في 1994 ظهر الذكاء الاقتصادي في فرنسا، الذي نشر من طرف la commissariat général du plan في تقرير " H.Matre " (عبارة عن ملف فرنسي).

في 1997 خلق l'école du guerre économique .

*MITI : Ministry of International Trade and Industry.

**JETRO :Japan External Trade Organization.

في 2003 بواسطة مرسوم قانوني "Jacques Chirac" (رئيس جمهورية سابق لفرنسا) عين "Alain Juillet" المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني SGDND¹.

و لفهم أكثر لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، يمكن من خلال إظهار تطور مفهوم الحراسة حسب الأنقلوسكسون و الفرانكوفون، كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(2، 1): تطور مفهوم الحراسة

مرحلة التوحيد Consolidation	مرحلة التكوين maturation	مرحلة النشوء émergence	التطور
بعد 1991	من 1980 إلى 1990	من 1967 إلى 1979	التطور الأنقلوسكسوني
بعد 2001	من 1991 إلى 2000	من 1970 إلى 1990	التطور الفرانكوفوني

Source : Corni Cohen, veille et intelligence stratégique, op cit, p46.

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد ثلاث مراحل لتطور مفهوم الحراسة إلى أن تعدها إلى الذكاء، حيث تطور المفهوم بدأ من سنوات نهاية الستينات عند الأنقلوسكسون بينما تطور المفهوم بدأ في بداية سنوات السبعينات عند الفرانكوفون، و لفهم المراحل أكثر سنتناول فيما يلي شرح مفصل لها:²

الفرع الأول : مرحلة النشوء

ما بين 1954 و 1961 وضعت الأساسيات لنماذج التخطيط الاستراتيجي، الذي ظهر في كتابات Harvard Business School، و هم الأوائل الذين وضعوا مفهوم الحراسة المترجم لـ: المفاهيم المعقدة للتهديدات و الفرص المرتبطة ببيئة المؤسسة، غير أنه حتى نهاية سنوات الستينات وضعت نقطة البداية لمفهوم الحراسة.

* 1967 F.J.Aguilar هو أول من اهتم بضرورة تنظيف (balayage) بيئة المؤسسة و إسهاماته كانت أحسن بعد ظهور نماذج التخطيط الإستراتيجي لـ: Gilmore et Ansoff, Andrews et Guth, Christensen, Learned, Braden Burg و في

*SGDN : Secrétariat Général de la Défense National.

¹" francis beau .entre IE patriotisme économique: la frontier est floue....document de travail du CEREM. Revue brombleme économique, n 2.940, le 30 janvier 2008,p5.

²Cohen , veille et intelligence stratégique , op cit, p- p (47-63).

كتابه Scanning the Business Environment (F.J.Aguilar) وضع (استعمل) استعارة رادار Radar من أجل شرح أن المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتنظيف (balayage) بيئتها والذي مثله بـ: "اقتناء المعلومات عن البيئة" اتجاهات les interaction في بيئة المؤسسة للمعرفة المركزة، من أجل تأطيرات المستوى الأعلى، مساعدة التعرف و الفهم للفرص و التهديدات الإستراتيجية.

من خلال هذا التعريف لـ F.J.Aguilar، ذكر الأوقات الثلاث القوية لنشاط scanning: اقتناء المعلومات حول البيئة، معرفة و فهم الفرص و التهديدات الإستراتيجية و منه بالنسبة لـ F.J.Aguilar، le scanning هو وسيلة واضحة جدا للمساعدة و الحفظ للتشخيصات الإستراتيجية الخارجية.

*1975 بعد ما I.Ansoff في مقالته Managing strategic surprise by response to weak signals شارك في تطوير مفهوم الحراسة من خلال مفهوم projecteur منوار أو الضوء الكاشف، الذي يهتم بالتحري عن المعلومات غير المرئية و غير المسموعة للمحيط من أجل تجنب المفاجأة الإستراتيجية، حيث بعد المشكلة البترولية سنة 1973 التي أدت إلى عدم استقرار المحيط، أصبحت التخطيطات الإستراتيجية تركز على المعلومات المهمة والأكثر مرئية من طرف كل المؤسسات و أشار I.Ansoff لأن التقنيات الجديدة للتخطيط ليس وفقها يتم حماية الأحداث غير المرئية (غير المتوقعة) في بيئة غير مستقرة المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التحري عن الإشارات الضعيفة، فتطور المؤسسة لا يمكن أن يكون بواسطة استنتاجات بسيطة للمعطيات الماضية.

حيث أوصى I.Ansoff بأكبر مرونة للتخطيط الإستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار الإشارات الضعيفة و خالف التخطيط الإستراتيجي، و كذا قابلية الإدراك للإشارات الضعيفة، يجب أن تسمح للمؤسسة بتجنب المفاجأة التي تقلص وقتها، رد الفعل، وحظوظها للحصول على الفرص أو مواجهة التهديدات.

*1984 من خلال "implanting strategic management" تم إظهار محاسن توصيات Aguilar: المؤسسة يجب أن تطبق نظام رادار حراسة (radar- surveillance system) من أجل تحري الإشارات الضعيفة في بيئتها. أكد أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة و خاصة على كل المجالات البيئية و كذلك أحسن منافسة تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية و سياسية.

* بالرجوع قليلا إلى الوراء نجد ظهور خلية الذكاء التسويقي في بريطانيا و خلية المنافسة الذكية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في سنوات 1950.

*في 1958 وضع Luhn نظام الذكاء تحت اسم business intelligence system

*في 1967 عرف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي اقترحها Luhn .

*في حوالي 1970 فرنسا وضعت سياسة للإبداع في بداية السبعينات(مع ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا).

*من 1971 إلى 1981 Thierry Gaudin المهندس العام في وزارة الصناعة وضع إستراتيجية إبداعية في فرنسا.

* 1979 تشكلت ANVAR * في فرنسا و هي تساعد على التطوير المركزي على مستوى الدولة و لها مساعدين للإبداع محليين، و ذلك لتطبيق اليقظة التكنولوجية.

الفرع الثاني: مرحلة التكوين

في بداية الثمانينات لوحظ عودة تطور مصطلح الحراسة، في وسط المنافسة فيه شديدة أين التحليل التنافسي أصبح مركز (أكثر اهتمام).

*M.Porter أستاذ البحث في Harvard، في المجالين "إستراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي" اهتم بتحليل المنافسة الحالية أوالمحتملة، فهي كلها مهمة و لازمة للمؤسسة و ذلك من أجل الدفاع عن مركزها في السوق لذلك على المؤسسة أن تكون لديها معرفة معمقة عن السوق و منافسيها، و من أجل الإجابة على السؤال الذي يطرحه هذا الأخير، رئيس المؤسسة بحاجة لمعطيات كثيرة، و منه اقترح M.Porter أول نموذج لسيرورة الذكاء التنافسي الذي تجاوز جمع المعلومات، لأنه استذكر معالجة المعطيات (الترتيب و التلخيص) و الإيصال للمختصين في الإستراتيجية.

*Aguilar et Ansof:أوصوا بحراسة بيئة المؤسسة من خلال التقاء الإشارات الضعيفة لتحديد إستراتيجيتها، و أكد M.Porter على نمذجة هذه الحراسة لتكون أكثر مركزة على مجال منافسة بيئة المؤسسة.

* إن هذا العبور من كلمة scanning إلى كلمة الذكاء هو كذلك سجل أكثر نشاط حيث لا تقوم فقط على الحراسة و الإصغاء لمحيط المؤسسة بل حتى التحري عن الإشارات من أجل المقاومة، و الذهاب للبحث عن المعلومات أكثر أو أقل سهولة للوصول إليها، من أجل تحويلها إلى الذكاء أي من أجل إعطائها معنى.

*ANVAR : Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche.

* في بداية سنوات الثمانينات تأثير مصطلح *compétitive intelligence* وصل إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

* 1983 J.M.Oury في كتابه *économie politique de la vigilance* الأول أشار إلى خطورة حدوث عيوب (أخطاء) في الحذر *vigilance* ، و أهمية فعاليته.

* 1984 R.A.Thiétart أصدر كتاب له بعنوان *la stratégie d'entreprise* حيث خصص فصل في هذا الكتاب تناول فيه حراسة المؤسسة لبيئتها (حراسة بيئة المؤسسة)، بالنسبة للكاتب R.A.Thietart النقاط المشكلة لفعالية الإستراتيجية تكون مطورة و مستعملة لنظام حراسة معلومات البيئة و هي مهمة لأجل أن تتمكن المؤسسة من توقع فرص التطور والتهديدات ومقاومتها بسرعة ، في النموذج الذي اقترح R.A.Thietart ، التحليل يأخذ جزء من سيرورة الحراسة، المقررون يأخذون قراراتهم من خلال المعلومات الإستراتيجية الموردة إليهم مثل M.Porter عالج خاصة الحراسة التنافسية.

* سرعة البحث عرفت انفصال و تقطع بوضوح في فرنسا في سنوات 80 ، H.Lesca قام ببحوث أولية تتعلق بتسيير المعلومة، و أهميتها للمسيرين و المختصين، من خلال عمله مع فريقه "ESA" لـ Grenoble ، على مفهوم *scanning* المترجم بواسطة Aguilar .

* في سنوات 1991 ، تطورت البحوث في فرنسا، نتيجة لما قدمه R.A.Thietart .

* في نهاية سنوات الثمانينات مفهوم اليقظة كان لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، و لقد اقترح Ribault و Martinet خمس أنواع لليقظة، و ذلك حسب القوى الخمس للمنافسة لبورتر، مجمعة هذه الأنواع الخمس في اليقظة الإستراتيجية.

* ما بين 1985 و 1988، H.Lesca اقترح نموذجة دورية لسيرورة اليقظة الإستراتيجية و حدد أربع مراحل أساسية لذلك (مرحلة التحديد، يتم فيها التركيز على تعريف أو التعرف على محيط المؤسسة، مرحلة البحث و يتم فيها جمع المعلومات، مرحلة الاختيار، و فيها يتم اختيار المعلومات بإعطائها قيمة إستراتيجية، و أخيرا مرحلة الخلق وفيها يتم استعمال المعلومات المجمعة و المختارة للوصول لنتائج فعالة للمؤسسة).

* في فرنسا في الأول كان يفضل استعمال مفهوم اليقظة و لكن للشغف *competitive intelligence* في البلدان الأنكلوسكسونية من جهة، و ضغط اليقظة الدفاعية من جهة أخرى طرح أكثر فأكثر المفهوم الذي ترجم من طرف فرنسا بواسطة الذكاء الاقتصادي وأحيانا الذكاء الاقتصادي و التنافسي.

* مرحلة التكوين الفرنسية بدأت في نهاية الثمانينات.

*1992 خلق SCIP الفرنسي، حيث مفهوم الذكاء الاقتصادي حدد فعلا(حقا).

*في 1994، من خلال تقرير الكوميسارية العامة للتخطيط الذي ترأسه H.Martre "الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسات".

*نتيجة تأخر فرنسا في مجال الذكاء، عملت على تداركه من أجل تأمين المنافسة بمجموعة كبيرة من الحملات التحسيسية لتطبيق الذكاء، و ذلك من خلال دورات تكوينية متخصصة، موارد المعلومات المخصصة للمؤسسات، الملتقيات و التجمعات حول الحراسة، اليقظة و الذكاء. حيث أصبح كثرة و تعدد المؤسسات التي تنظم اليقظة و الذكاء أكثر فأكثر مهمة.

*الفرنسيون ترجموا المفهوم الأنفلوسكسوني "intelligence" بـ "intelligence" في ترجمة أولى له، ثم ترجم بـ "renseignement" من طرف M.Porter في إصدارات الكتب لسنة 1980 غير أن ترجمته بـ intelligence أحسن من renseignement .

*في سنوات الثمانينات، مفهوم competitive intelligence ، لم يصبح فقط جمع المعطيات و تحليل الإحصائيات، و لكن التحليل المعمق للمنافسة و القطاع و إعطاء معنى للمعلومات و تحويل المعطيات للذكاء، ثم شيئا فشيئا تطور مفهوم competitive intelligence إلى business intelligence أو la stratégie intelligence، من أجل أن لا يختص فقط بمجال المنافسة و لكن كذلك كل المجالات البيئية للمؤسسة.

الفرع الثالث: مرحلة التوحيد

في مرحلة التكوين، المؤسسات أصبحت ذات خبرة لوضع في الإمكان و توظيف نظامها للحراسة، هذا التمهين سمح بتحسينات و أحسن ضمان لمعارف المؤسسة و هويتها.

* على مستوى التعاريف الأنفلوسكسونية استقرار المفهوم أصبح واضح، الاختلاف بين competitive intelligence، وجه الأفضلية نحو الحراسة التنافسية و stratégie intelligence ، أكثر عمومية و أكثر مقروءة (lisible)، نماذج الذكاء أصبحت أكثر تقدما (السيرورة، الطرق التنظيمية، الوسائل،...).

*حسب الكثير من الملاحظون مفهوم الذكاء اليوم قبل من طرف المؤسسات الفرنسية التي عوضت تأخرها في هذا المجال من خلال تقرير H.Marter كما سبق ذكره و أصبحت اليوم متكونة في هذا المجال.

*من وجهة نظر الأنفلوسكسون تم استقرار المصطلح ، حيث نجد مصطلح intelligence, stratégie intelligence, business intelligence ، لتحديد النشاط

الكلي للذكاء *compétitive intelligence* يستعمل من أجل تحديد أهمية الحراسة للمنافسات في الحراسة العامة للبيئات.

*مصطلح *intelligence économique et stratégique* ، هو مقترح جديد، غير أن تطبيق و تحكم المؤسسات له و لليقظة أكثر و أحسن.

من خلال هذه المراحل الثلاث لتطور مفهوم الحراسة حتى الوصول إلى الذكاء الاقتصادي، نلاحظ أنه مر بعدة مصطلحات، التي تناولها الكتاب السابقوا الذكر بعد تعريفات.

المطلب الثاني: تعريف الذكاء الاقتصادي

هناك عدة تعاريف للذكاء الاقتصادي، نذكر منها ما يلي:

1- تعريف François.Jakobiak: لقد قدم هذا الكاتب تعريف تقرير ^e XI " الذكاء الاقتصادي و الإستراتيجي للمؤسسات " المنشور في فيفري 1994 بواسطة ملف فرنسي الذي ترئسه H.Martre ، حيث من خلال هذا التعريف تم تحديد أبعاد الذكاء الاقتصادي و أعطى له معنى بتعريف دقيق. فوفق هذا التقرير " الذكاء الاقتصادي يمكن تعريفه كمجموعة النشاطات المنسقة للبحث المعالجة و التوزيع، لاستغلال المعلومات المفيدة من طرف الأعوان الاقتصاديين " ¹. من خلال هذا التعريف، نلاحظ أنه يعطي انطلاقة عامة على المستوى الدولي، و ليس فقط على مستوى المؤسسات، حيث أضاف F.Jakobiak لهذا التعريف نقطتين أساسيتين هما: *الأولى: هي توصية نشر تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات.

*الثانية: خلق في 1995 ماستير (Mastère) في الذكاء الاقتصادي لـ Sophia Antipolis ².

2- تعريف Emmanuel Pateyron : "الذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة، النوعية، الآجال والتكلفة" ³.

3- تعريف Wilensky : "عرف الذكاء على أنه يقوم بجمع، معالجة، فهم، تفسير وإيصال المعلومات التقنية و السياسية الهامة لسيرورة القرار" ⁴.

4- تعريف Luhn : "يمكن تعريف الذكاء بصفة عامة مثل القدرة على فهم العلاقات الداخلية بين ما يتوفر من مادة لقيادة الفعل إلى الهدف المحدد إذن هو مثل القدرة (faculté) التي ترتبط بين الأحداث من أجل إعطاءها معنى" ⁵.

¹ François Jakobiak, l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser , ed organisation, 2004, Paris ,p82.

² François Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, ed organization , 2001, Paris, p11.

³ Emmanuel Patyron, la veille strategique, op cit, p13.

⁴ Cohen Corin, veille et intelligence économique , op cit,p49.

⁵ ibid, p48.

5- تعريف C.Revelli : "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة و نشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في اتخاذ كل القرارات الإستراتيجية".¹

6- تعريف CH. Hurbulot : "الذكاء الاقتصادي هو البحث و التفسير النظامي للمعلومة سهلة الوصول إليها للكل، بهدف معرفة أغراض و قدرات الأعوان، فهو يجمع بين كل عمليات الحراسة(السماع الهادئ و النشيط) و نشاط البيئة التنافسية (حماية، يقظة تأثير)، و ميز الاستعلام التقليدي:

*بواسطة حقل التطبيق، هذا يعني المعلومات المفتوحة الخبيرة فقط في احترام أي déontologie معرف بواسطة المؤسسات و التجمعات الخاصة.
*لطبيعة أعوانها، لأنهم ليسوا فقط مختصين، بل يوجد أشخاص و إطارات داخلون في سيرورة ذات ثقافة جمع المعلومات.

*لخاصيته الثقافية في القياس أين كل اقتصاد وطني génère نموذج خاص للذكاء الاقتصادي في التدخل لتنظيم و وضع استراتيجيات صناعية متغيرة حسب البلدان".²

7- تعريف Ph.Baumard : "الذكاء الاقتصادي هو أكثر من فعل الملاحظة و لكن تطبيق دفاعي و هجومي من المعلومات، هدفه يرتبط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية للمؤسسة، هو وسيلة للاتصال بين عمل و معرفة المؤسسة".³

8- تعريف B.Besson , J.C. Possin : "الذكاء الاقتصادي هو وسيلة قادرة على التحري عن التهديدات و الفرص في إطار حدة المنافسة".⁴

9- تعريف L.Hasside et autres : "الذكاء الاقتصادي هو من الطرق الجديدة للتنظيم متعددة الأبعاد، و من الوسائل الجديدة الحالية لمعالجة المعلومات، و هو يقوم خاصة على أهمية التغيير في طرق التفكير و العمل، حيث الكتاب عرفوا الذكاء باعتباره:

أ/ **un nouvel état d'esprit :** حيث المعلومات لها قيمة (خاصة المجهزة التي يمكن نشرها للخارج)، ولها قيمة في اتخاذ القرار، لها تكلفة مالية وتكلفة وقت، وهي (المعلومات) لها ثقافة جمع، وتعتبر المادة الأولية و وسيلة العمل.

¹ P.Guichardary et autres, l'infoguerre, ed Dunod, Paris, 1999, p7.

² ibid , p7.

³ ibid , p-p7-8.

⁴ ibid, p8.

ب/ الذكاء: إطار جديد للعمل من حيث التحليل، القيادة للتغيير المنظم، و وضع في اليد (الإمكان) هيكل للإعلام الآلي^{"1"}.

10- تعريف AFDIE : "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل التي تنظم في نظام المناجمنت المعرفة، تنتج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار و لتوقعات الأداء الناجع و خلق قيمة لكل الأجزاء المؤثرة"^{"2"}.

11- تعريف Y.ves – Michet Marti, Brumo Martinet: "الذكاء الاقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة(بيئة المؤسسة) المرتبطة بالقدرة على معرفة و فهم البيئة"^{"3"}.

12- تعريف H.Lesca: "الذكاء الاقتصادي أصبح مثل سيرورة التي تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، سيرورة التي تجيب على وظائف هذه المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومة، التي توردها (تزودها) بالمعلومات الإستراتيجية النافعة"^{"4"}.

13- تعريف Alice Guilhaon: "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع معالجة، حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف و منتجات جديدة"^{"5"}.

من خلال ما تطرقنا له من تعاريف، لمختلف الكتاب، نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي مرتبط ارتباط وثيق بالمعلومة، و خاصة البيئية، حيث هذه الأخيرة تعتبر السبب أو الدافع لوجوده، كما تعتبر المعلومة المادة الأولية له، و المفتاح للقرارات و ذلك من حيث تفسيرها. و يمكن إعطاء التعريف التالي، الذي نحاول من خلاله شمل النقاط التي تناولها مختلف الكتاب السابقون، حيث:

الذكاء الاقتصادي عبارة عمل دفاعي و هجومي في شكل سيرورة متواصلة لجمع معالجة، تفسير و نشر المعلومات عن بيئة المؤسسة للأعوان الاقتصاديين، لمعرفة الفرص و اقتنائها و التهديدات لتجنبها، ومنه اتخاذ القرارات المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و تحقيق الأداء الناجع و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة، و ضمان استمراريتها على المدى الطويل .

^{"1"} L.Hasside de autres, les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe, ed Dunod, Paris, 1997, p-p16-18. بتصرف

^{"2"} Alain Juillett, modèle d'intelligence économique, ed economica, Paris, 2004, p4.

^{"3"} Bruno Martinet et Yves- Michel Marti, intelligence économique : les yeux et oreilles de l'entreprise, opcit, 1995,p 12.

^{"4"} H.Lesca. veille strategique, op cit, p62.

^{"5"} Alice Guilhaon, l'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, ed l'harmattan, Paris,2004,p23.

و منه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يقوم على مجموعة من المقومات تتمثل في:

- * عبارة عن سيرورة متواصلة.
 - * عبارة عن التحري عن المعلومات المرتبطة ببيئة المؤسسة.
 - * عبارة عن التحري عن الفرص و التهديدات.
 - * عبارة عن عمل دفاعي و هجومي.
 - * يقوم على إيصال المعلومات للأعوان الاقتصادية المرتبطة باتخاذ القرارات.
 - * يقوم على تقليص عدم التأكد.
 - * يقوم على تحقيق الأداء الناجع و استمرارية المؤسسة.
- و بالرجوع قليلا، إلى تعريف F.Jakobiak ، استنادا إلى تقرير Martre، اقترح F.Jakobiak ، نمذجة للذكاء الاقتصادي، تركز على تعقد المعلومات المجمع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2،2): نمذجة الذكاء الاقتصادي(التصنيف النموذجي)

الذكاء الاقتصادي الأولي	استعمال المعلومة التي تكون: * سهولة الوصول إليها كبيرة * الندرة أقل
الذكاء الاقتصادي الثانوي	استعمال المعلومة التي تكون: * سهولة الوصول إليها * الندرة متوسطة
الذكاء الاقتصادي التكتيكي(ميداني)	التطبيق من خلال المعلومة التي تكون: * صعوبة الوصول إليها * الندرة أكثر أهمية
الذكاء الاقتصادي التكتيكي(السلطة)	يقوم على جمع و معالجة المعلومات التي تكون: * صعوبة الوصول إليها كبيرة * الندرة كبيرة جدا

Source:F.Jakobiak ,l'intelligence économique en pratique,opcit,P40.

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تصنيف الذكاء الاقتصادي وفق أربع تصنيفات و هي:

الذكاء الاقتصادي الأولي و الثانوي اللذان يعتمدان على المعلومة المنشورة بدرجة كبيرة الذكاء الاقتصادي التكتيكي الميداني، يعتمد على المعلومة غير المنشورة للمنافسين و التي يمكن الحصول عليها من خلال اللقاءات مع الزبائن أو الصالونات، أما الذكاء الاقتصادي التكتيكي(السلطة)، و المقصود به الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي الذي من الصعب وضعه أو تحقيقه، وذلك لندرة الموارد المعلوماتية أو لأهمية مجهود التحليل و المصادقة على تحقيقه لعدد المعلومات من أجل تحديد محدودية و وصول الأنشطة الفعالة.

و فيما يلي سنتناول النقاط التي تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي، و كذا مجمل وظائفه، و لكن قبل ذلك سنتطرق لأسباب الاهتمام به.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي

من خلال ما سبق ذكره، القارئ بتأني لها يستنتج أن أهمية الذكاء الاقتصادي و الحاجة للعمل به، كان بدرجة خاصة و كبيرة نتيجة عدم التأكد و التطور السريع للبيئة الذي يظهر خاصة من خلال ما يلي:

*تطور اقتصاد المعرفة، أين القيمة المضافة للمعرفة أخذت أهمية تنامت في التصور الصنع، التوزيع، البيع و الإشهار للسلع و الخدمات، الذي أدى إلى النمو الزائد لدور الإبداع و الطرق التسييرية الحديثة كالذكاء الاقتصادي في النجاحات التجارية لأي مؤسسة.

*نمو الضغوط التنافسية الناجمة عن تشبع الأسواق، تضخم عدد المنافسين و نمو التبادلات الدولية.

*الانحطاط القوي لمنطق "politico-idéologique" سياسة التصور للجمل ومنطق التضامن لربح ديناميكية المنافسة الاقتصادية مع التحالفات السياسية أكثر أو أقل صلابة وثبات.

*بروز أشكال الحرب الاقتصادية في إطار التبادلات التجارية و أشكال الضغط الأكثر نشاط.

*الاستعمال الدفاعي للمعلومة و المعرفة في النشاط الاقتصادي (تشغيل المعلومة).¹

و نتيجة هذه التغيرات، و جب على المؤسسات إلزامية المبادرة النظامية المبنية في سلسلة ردود الأفعال المتصلة، و التي تكون مجمعة في مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من الوضع في الإستطاع عمليات صلبة لليقظة، و حماية الإرث المعلوماتي و كذا ممارسة التأثير.

¹ "1" francis beau .entre IE patriotisme économique: la frontier est floue....document de travaille du CEREM. op cit, p3.

*كما أن أهمية الذكاء الاقتصادي تظهر منذ عدة سنوات نتيجة للتقلبات الاقتصادية البارزة، و التي يمكن شملها في: تطور و بروز تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (NTIC) انخفاض الاعتماد على عوامل الإنتاج العمل و رأس المال بالمقارنة مع عامل رأس المال المعرفي، تطور قطب المنافسة أين تركز المعرفة و تطبيقاتها في الإنتاج.

*كما أن الذكاء الاقتصادي أصبح مهم للعديد من المؤسسات مهما كان حجمها فالقوية (الديناميات) منها تحتاج للذكاء لأن البيئة تتغير و يجب عليها أن تتوقعها، أما المؤسسات الضعيفة فتحتاج إليه من أجل مراقبة المنافسون و الاستفادة منهم، و فيما يخص المؤسسات المتوسطة التي ترمي لأن تكون قوية فبالذكاء تتمكن من أصبح أحسن. و يمكن تعداد أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال ما يتوصل إليه، أي يمكن المؤسسة من تحقيقه، و هذه الأخيرة تتمثل في: "1"

● **تطوير منتجات جديدة:** لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، و لذلك و بالذكاء الذي يمكن من التنبؤ بالجديد و هذا يؤدي إلى العمل على الاختراع و الإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح و الاستمرارية للمؤسسة و ذلك يتم من خلال التطورات التقنية، التجارية، القانونية،... الخ.

● **يقود للأداء الناجع:** وذلك لأن الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية للمنافسين حيث هذه الطريقة أثبتت أهمية الميزة (avantage) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين و تغيير للنقل و التعلم من الآخرين (خاصة الأقوياء)، كما أن دراسة طرق إنتاج للمنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية و تفادي الخسائر المالية و حتى غلق و خسارة المؤسسة.

● **اتخاذ القرارات:** لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار، تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين و الذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار، الذي يمكن من تقليل المخاطر، لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة، و التي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ هذه القرارات.

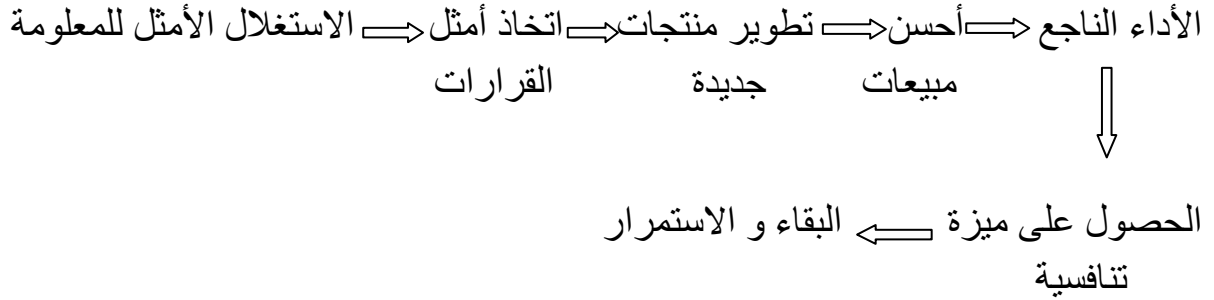
● **أحسن بيع (المبيعات):** الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذا لم تعرف و تكون على دراية بما يقدمه المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، و منه فإن الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات و معرفة أو توقع الأرباح.

● **الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة، هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث

"1 " Brumo Martinet, Yves –Michel Marti, l'intelligence économique: les yeux et oreilles de l'entreprise , op cit, p-p(13-15).

خلية الذكاء الاقتصادي و التنافسي يمكن أن تعطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي ترتبط دائماً بالذكاء، لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم و رؤيتهم السوق بطريقة مختلفة.

و عليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار و البقاء انطلاقاً من استغلال المعلومات كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (2، 3): سيرة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر: إعداد الباحثة

و حسب تقرير " Martre " ، و بالإجابة على السؤال لماذا؟ تتوضح أهمية الذكاء الاقتصادي و التي أدرجها " F.Jakobiak " في كتابه "intelligence économique en pratique" في النقاط التالية:¹

- جمع ، تحليل و توزيع المعلومة الأساسية، يحدد تنافسية المؤسسات كقوة اقتصادية للدول، كما يحدد المنافسون الأقوياء في قطاع معين (من خلال مثلا: القياس المقارن).
- يمكن الذكاء من تغيير النظرة نحو إرادة واضحة من القادة للتسيير الحقيقي و الجماعي للمعلومة.

-الذكاء الاقتصادي يقود المؤسسة لتأمين و ضمان المركز الأول سواء في السوق أو القطاع.

- الذكاء الاقتصادي يعتبر نشاط منسق بين مختلف أنشطة المؤسسة الأخرى حيث: باقتناء المعلومات من مصادر مختلفة، و بدراستها و تفسيرها من طرف المهندسون في الإعلام الآلي عن طريق نظام المعلومات من ثمة و تقديمها لمختلف أقسام المؤسسة، فقسم التسويق بدراستها يحدد الإستراتيجية التسويقية، و قسم الإنتاج يحدد كمية المنتجات ونوعيتها(أي تقديم نفس المنتجات أو اللجوء إلى تطويرها أو تقديم منتجات جديدة) و فيما يخص قسم المبيعات فإنه على أساس هذه المعلومات يتم تحديد طرق و قنوات التوزيع التي يجب اتباعها، و أساس عملية الإشهار،...الخ.

بتصرف François Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, op cit, p-p(12-15) "1"

- و النقطة المهمة و ذات درجة أكثر أهمية كون أن الذكاء الاقتصادي أصل تطبيقه هو على المستوى الدولي، وخاصة في الدفاع الوطني، حيث الذكاء الاقتصادي من طرف الدول (على مستوى الشرطة الوطنية، الجمارك، ...) لضمان استقرار أي بلد.

- كما أن الذكاء الاقتصادي يسمح بالاستغلال الراشد للمعلومة المنشورة، و بالذات التي تتعلق ببراءات الاختراع، فمن خلال الحراسة الدائمة التي تسمح بمتابعة التطور في مختلف القطاعات (التقنية و التنافسية، السياسية، الاجتماعية، العلمية، ...) نتمكن من معرفة قواعد المعطيات، الشبكات، التكنولوجيات الجديدة لتحليل المعلومات ...، ومنه مسايرتها، وتقليص فجوة التخلف أو التأخر عن الآخرين (خاصة بالنسبة لدول العالم الثالث، فبمسايرة و معرفة آخر التطورات و براءات الاختراع للدول المتطورة يمكن محاولة و العمل على اللحاق بركب التطور الحاصل عندهم، و كذا مواجهة منافستهم في الأسواق المحلية، و إن أمكن حتى الدولية).

- يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: وظائف، عوامل و مراحل الذكاء الاقتصادي

فيما يلي سنعمل على تناول وظائف الذكاء الاقتصادي و التي تعتبر مشتركة في جزء منها مع اليقظة الإستراتيجية، ثم ننتقل للتطرق لعوامل (les acteurs) الذكاء التي من خلالها نشير إلى الشبكة الخبيرة للذكاء، و بعدها نتعرض لمراحل الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي

بالنسبة لوظائف الذكاء الاقتصادي، فقد تناولها الكتاب حسب العمليات التي يقوم عليها هذا الأخير، وكذا حسب أهدافه.*

الفرع الأول: حسب Bruno Martinet et Yves – Michel Marti

وظائف الذكاء الاقتصادي هي:¹

*وظيفة اليقظة (la veille) أو السهر (la vigilance): من أجل الحماية

من المخاطر و ربح الفرص، و ذلك باعتبار أن البيئة معقدة و متغيرة باستمرار و بسرعة كبيرة.

*وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة: حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها

وكيفية تغييرها و تطورها، و منه العمل على التأقلم معها يمكنها من تحقيق الذات والاستمرار.

*وظيفة المعرفة (reconnaissance) أو الاستعلام (renseignement):

حيث يتم مراجعة و فحص إذا ما كانت النتائج صحيحة و مرضية تحقق أهداف المؤسسة المسطرة.

الفرع الثاني: حسب Corin Cohen

لقد قدم Corin Cohen تقسيم آخر لوظائف الذكاء و ذلك كما يلي:²

حسب الكاتب تتمثل وظائف الذكاء في: الوظيفة التوقعية، وظيفة الإعلام الآلي، الوظيفة التحليلية و التركيبية، وظيفة الوضع في شكل، وظيفة التنشيط و الاتصال، وظيفة التعرف على حاجات المعلومة، وظيفة الحماية، وظيفة التنسيق، وظيفة proactive ، و هذه الوظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء كما هو موضح في الشكل التالي:

*انظر الملحق 1 و 2.

¹ Bruno Martinet, Yves- Michel Marti, l'intelligence économique : les yeux et oreilles de l'entreprise, op cit, p15.

² Corin Cohen, veille et intelligence économique, op cit , p-p(104-107).

الشكل رقم (2، 4): وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

الوظائف	
الذكاء الاقتصادي	أكثر نشاط (2 et 1) Proactive
	التنسيق coordinatrice
	الحماية (الأمن securitaire)
	الحماية protectrice
	التعرف على الحاجات من المعلومات connaitre les besoin
	التنشيط و الاتصال animation et communication
	التحليلية التركيبية و وضع في شكل analytique et synthétique
اليقظة	الإعلام الآلي informative
	التوقعية anticipative

Source : Cohen Corin, veille et intelligence stratégique, op cit, p108.

من خلال الشكل رقم (2، 4) لوظائف كل من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ، نلاحظ أنه توجد وظائف مشتركة بينهما، غير أن وظائف الذكاء أكثر باعتباره أشمل من اليقظة، و فيما يلي عرض لهذه الوظائف:

1- الوظيفة التوقعية (anticipative): و تقوم على توقع التهديدات والفرص المرتقبة أن تأتي من بيئة المؤسسة، حيث يجب توقع التطورات للأسواق، المنافسة التشريعات،... مصادر التهديدات و الفرص متعددة و مختلفة، التهديدات يمكن أن تأتي مثلا من المنافسين، و كذا من طرف التشريعات الجديدة أو obsolescence للإرث العلمي والتقني للمؤسسة، تهديد معروف جيد لمسؤولي اليقظة التكنولوجية خاصة الفرص يمكن أن تكون من خلال التحري للاقتناء أو التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التمتع في سوق جديد خارجي.

2- وظيفة الإعلام الآلي (informative) : الحجة أو السبب لليقظة و الذكاء هو توريد (تزويد) المعلومة، هذه المعلومة التي يبحث عنها و تجمع بوسائل متعددة الطرق والتقنيات يجب أن تكون مناسبة ،هذا يعني القيمة و الموافقة لحاجات المستعملين، الهدف هنا إشباع الحاجات المعلوماتية بقيمة المستعملين، يمكن أن تقوم بتركيب ملف معلومات لبلد المنافسين بعد دراستها دراسة وافية (monographies) ... وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة

قاعدية(أساسية)من وظائف اليقظة و الذكاء، حيث بعد تجميع المعلومات يتم توريدها، وهذه المعلومات قد تكون غير معالجة أو معالجة، ففي الحالة الثانية هي من اختصاص إجراء التحليل، التركيب و وضع في شكل.

3- الوظيفة التحليلية والتركيبية(analytique et synthétique): و التي تقوم على تحليل المعلومات المجمعة، هذا يعني تجزئتها من أجل إخراج أو الخروج بعناصر مهمة.

التركيب يكون indissociable للتحليل: هو يسمح بوضع في علاقة و ارتباط مقتطفات المعلومات، و قطعها(أجزائها) غير المتجانسة، من أجل تجديد التركيب في معنى، بتعبير آخر التركيب المجمع لعناصر المعارف في مجموعة مترابطة موجهة خاصة لتسهيل اتخاذ القرار.

التحليل و التركيب هما وظيفتان مهمتان، خاصة لأن المعلومة تكون surabondante (حجة و إثبات آخر للحراسة)، هما(التحليل و التركيب) يساعدان للتقديم أو المواكبة لأي عملية معالجة أو اختيار.

4- وظيفة الوضع في شكل(de mise en forme): أي الوضع في شكل المعلومات المحللة و المركبة بجودة لهذا الوضع في شكل يمكن أن تلعب دور مهم في فهم المعلومات المنشورة.

5- وظيفة التنشيط و الاتصال: فاليقظة و الذكاء يجب أن تتصل بأحسن مرسل إليه للمعلومات التي جمعتها، حللتها و ركبته. هي خاصة من أجل وظيفة تنشيط شبكة اليقظة و ذلك لتسهيل تدفق المعلومات التي اجتازتها(اختارتها).

6- وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: إن التعريف بالحاجات من المعلومات تعتبر وظيفة من وظائف اليقظة و الذكاء و لذلك يجب الإجابة aux attentes المشكلة بواسطة المستعملين، و لكن أيضا كشف و إشباع les attentes implicites .

7- وظيفة الحماية لليقظة والذكاء(protectrice): و تقوم على وظيفة مفصلة بين اليقظة و الذكاء التي تترجم رؤيتين للحماية مختلفتان، و هي خاصة تقوم و تركز كثيرا على الوظيفة التوقعية لتهديدات اليقظة التي تكون مكتملة، كأثر للتحري أو توقع للتهديدات مواكبة لعملية الحماية.

في تقرير H.Martre أو J.L.Levet et R.Paturel ، وضع جزء من الوظيفة أكثر سعة للتحكم في الإرث العلمي و التقني للمعارف، و هذه الأخيرة تركز على الحماية، التحكم، و إثراء المعارف و المعلومات للمؤسسة، كما يحتوي أيضا (التقرير) أن هذه الوظيفة تتضمن خاصة المركبة التكنولوجية لليقظة و الذكاء، حيث دور اليقظة يكون مثلا:

بتجنب obsolescence للمعارف التي تحارب التطورات التكنولوجية العالمية، لتسمح بمستودع الاختراعات (de dépôt de brevets)، حيث الذكاء هجومي من أجل ضمان حماية قصوى للمنظمة فهو يركز على وضع في الإمكان أنشطة contre intelligence في حالة الأزمة désinformation، عدم المعلومات، أعمال أسوأ حراسة مثلاً يجب الإشارة مع ذلك أن في أغلب المؤسسات، هذه الوظيفة الأخيرة (أمان، sécuritaire) هي أكثر استناداً إلى مقاطعة خاصة من الذكاء.

تعتبر هذه الوظائف سابقة الذكر مشتركة بين الذكاء و اليقظة، غير أن الذكاء يشتمل على وظائف أخرى، و هي تتمثل فيما يلي:

8-وظيفة التنسيق (coordinatrice): توجد وظائف مختلفة على المستوى الإستراتيجي و مستوى العمليات للمؤسسة، و لكن هذه الوظيفة يمكن تصنيفها كرابط أي أن الذكاء الاقتصادي له دور تنسيق الاستراتيجيات من أجل العمل على تفضيل و اختيار التأثيرات الجماعية من هذه الاستراتيجيات حيث أن الذكاء الفعال يسمح بالقيادة للتنسيق و une synergie عمليات بين الوظائف.

9- وظيفة أكثر نشاط (proactive): الذكاء هو من أجل مهمة توريد المعلومات المنشطة (أي المعالجة و ذات قيمة)، هذا يعني تحويل نشاط (أو أنشطة) للوصول إلى فائدة و قيمة أكثر للمعلومات.

الجزء الأول لوظيفة أكثر نشاط (proactive) للذكاء (التي يمكن أن نسميها proactive1) هي تحقيق في الوقت توزيع منتجات إلى المستعملين، المعارف المنقولة بطريقة أكثر أو أقل داخلية داخل شكل prescription للتوصية أو التوصيات للأنشطة، هذه العناصر المختلفة محددة و داخلية أكثر قوة للذكاء في سيرورة القرارات الإستراتيجية.

الجزء الثاني في الوظيفة مطابق للنشاط نفسه، الذي يقوم على وضع بالإمكان أنشطة للتأثير مثلاً (proactive2) المؤسسات التي تعتمد على الذكاء كثيرة و متعددة.

التأثير أو جماعات الضغط هي أداة لإستراتيجية المؤسسات لمواجهة عولمة الأسواق و تعمل خاصة على عدم استقرار المنافسة، يمكن معرفتها (جماعات الضغط) من خلال طرقها، هي (جماعات الضغط) تترجم دائماً الطموح التجارية، على سبيل المثال: الوصول الصعب لسوق ما هي تركز على المحيط الذي ينشر المعلومات الصحيحة و الملائمة قرب المرسل إليه المحدد، وهي يمكن أن تأخذ شكل أي بروتوكول للربط مع فريق écologique في صناعة البيئة أو لأي تمويل لنفس الفريق من أجل معرفة إستراتيجيته و يمكن أن يقوم أيضاً بالضغط على السلطات لاقتراح تنظيم (قوانين).

بعد هذا العرض لوظائف الذكاء الاقتصادي التي يمكن كما سبق الإشارة إليه أنها في جزء منها تمثل نفس وظائف اليقظة، ففيما يلي سنتطرق لمستويات وعوامل (les acteurs) الذكاء الاقتصادي.

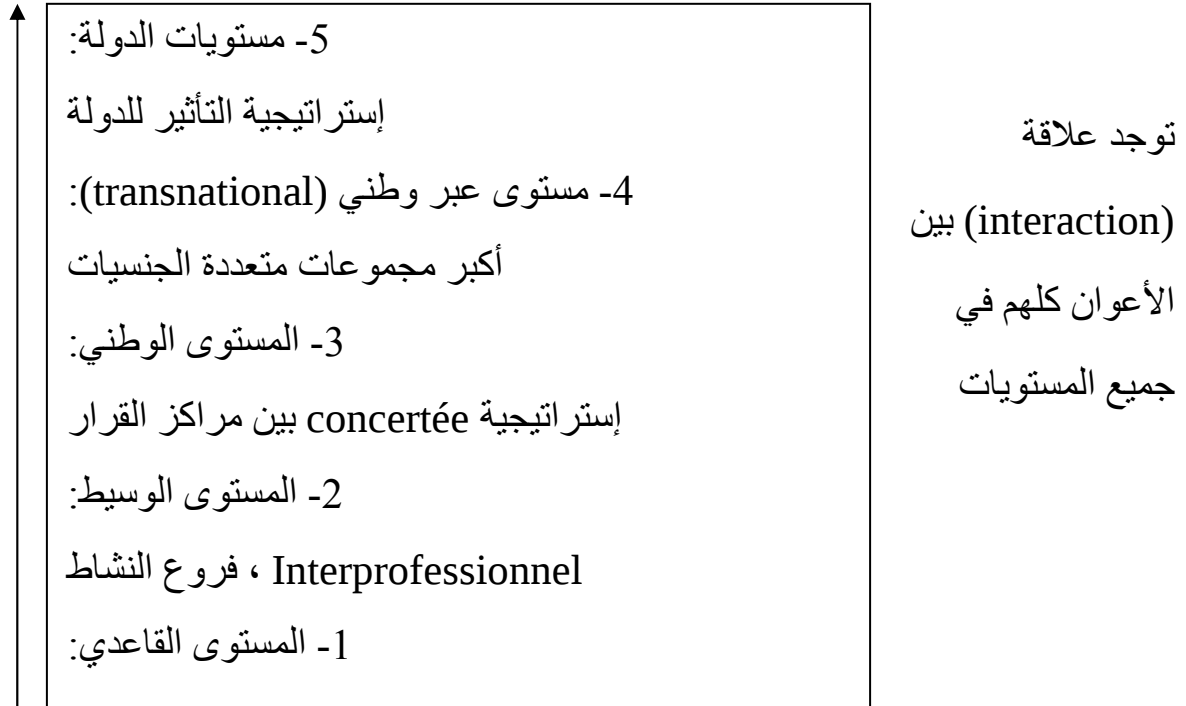
المطلب الثاني: مستويات و أعوان الذكاء الاقتصادي

و المقصود بعوامل الذكاء الاقتصادي، الأعوان اللازمة حتى يتمكن هذا الجهاز (الذكاء الاقتصادي) كما وصفه بعض الكتاب، من أداء وظائفه سابقة الذكر حسب تسلسل مراحل (سيرورته) ابتداء من البحث عن المعلومات و حتى الاستغلال لذات القيمة منها و لكن قبل التطرق لأعوان الذكاء الاقتصادي، نتناول أولا مستويات الذكاء الاقتصادي، كما يلي:

الفرع الأول: مستويات الذكاء الاقتصادي

تناول الكاتب F.Jakobiak مستويات الذكاء الاقتصادي في خمس مستويات لخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2، 5): مستويات الذكاء الاقتصادي



Source : F.Jakobiak, intelligence économique : la comprendre op cit, p83.

من خلال الشكل (2، 5) نلاحظ أنه تم تصنيف الذكاء الاقتصادي حسب 5 مستويات من المستوى القاعدي الذي يتعلق بالمؤسسة، للمستوى الوسيط الذي يهتم بفرع النشاط و interprofessionnel، ثم يليه المستوى الوطني الذي يتمحور حول إستراتيجية concertée بين مراكز القرار، و بعدها نجد مستوى عبر وطني (transnational) الذي

يتعلق بالمؤسسات متعددة الجنسيات، و في الأخير نجد الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة الذي من خلاله تعمل الدولة على وضع إستراتيجيتها للتأثير. حيث يمكن إظهار الأعوان الأساسيين للذكاء في كل مستوى:¹

*فحسب المستوى القاعدي أي مستوى المؤسسة فتوجد ثلاث عوامل: الملاحظون الخبراء و المقررون.

*و حسب المستوى الوسيط (interprofessionnel ، فروع النشاط)، فتوجد إطارات النقابات المهنية، des C.C.I، المراكز التقنية الصناعية التي تلعب دور الملاحظون و كذا الخبراء.

*حسب المستوى وطني: نجد أن المقررون للإدارات المركزية (الوزارات) تعتبر العوامل الأساسية، حيث الكثير من الوزارات تهتم خاصة بالبحث الداخلي، السلاح الاستعمالات العليا، الصناعة، التجارة، الأعمال الخارجية و أخرى.

*و حسب المستوى عبر الوطني: فنجد أعوان المؤسسات متعددة الجنسيات التي تكون نشيطة في بحثها عن المعلومات المتعلقة بكل المنافسين و معالجتها و كذا اتخاذ أمثل القرارات، و لذلك حتى تكون هي الرائدة في مجال نشاطها.

*و فيما يخص المستوى الدولي الذي يعتبر مستوى الذروة الذي من خلاله تحدد الدولة إستراتيجية التأثير، فالأعوان عند هذا المستوى تتمثل في لجان لضمان المنافسة و الأمان الاقتصادي، من بينها مثلا: لجنة "charge d'éclairer le gouvernement sur la politique à mener en matière de I.E" ، التي خلقت في 1 أبريل 1995، و كذا تقرير Carayon الذي أسس في جويلية 2003، الذي يهتم بما يمكن أن يأخذنا أبعد.

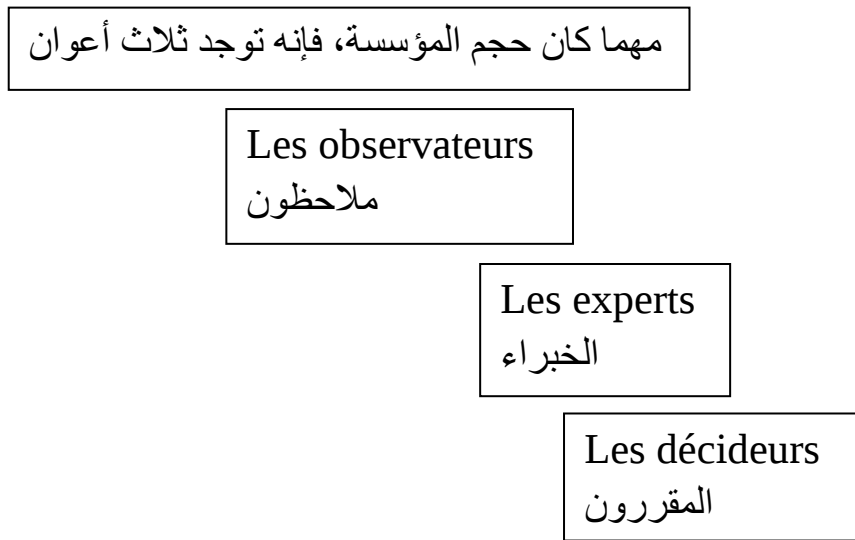
الفرع الثاني: أعوان الذكاء الاقتصادي

من خلال ما سبق توضح لنا الأعوان حسب كل مستوى، و بما أن دراستنا تتعلق بالذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة، فإنه سنتطرق لأعوان الذكاء الاقتصادي على المستوى القاعدي(المؤسسة).

و في هذا الإطار فإن أعوان الذكاء الاقتصادي في المؤسسة تتمثل في الملاحظون (les observateurs)، الخبراء (les experts)، المقررون (les décideurs)، و مهما كان حجم المؤسسة و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ F.Jakobiak, l'intelligence économique: la comprendre, op cit, p87.

الشكل رقم (2، 6): الأعران الوظيفية للذكاء الاقتصادي

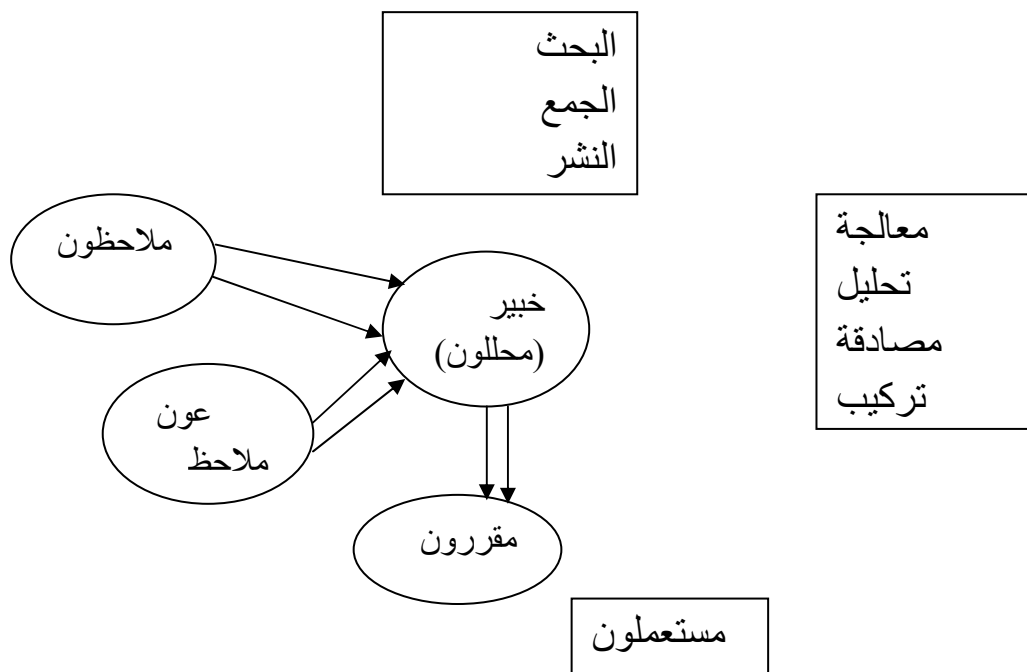


كل ما هو مهم في المؤسسة ينظم في شكل شبكة

Source : F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p88.

حيث من الشكل نلاحظ أنه تم الإشارة إلى أن كل ما هو مهم في المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة، وشبكة أعران الذكاء الاقتصادي تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2، 7): شبكة أعران الذكاء الاقتصادي

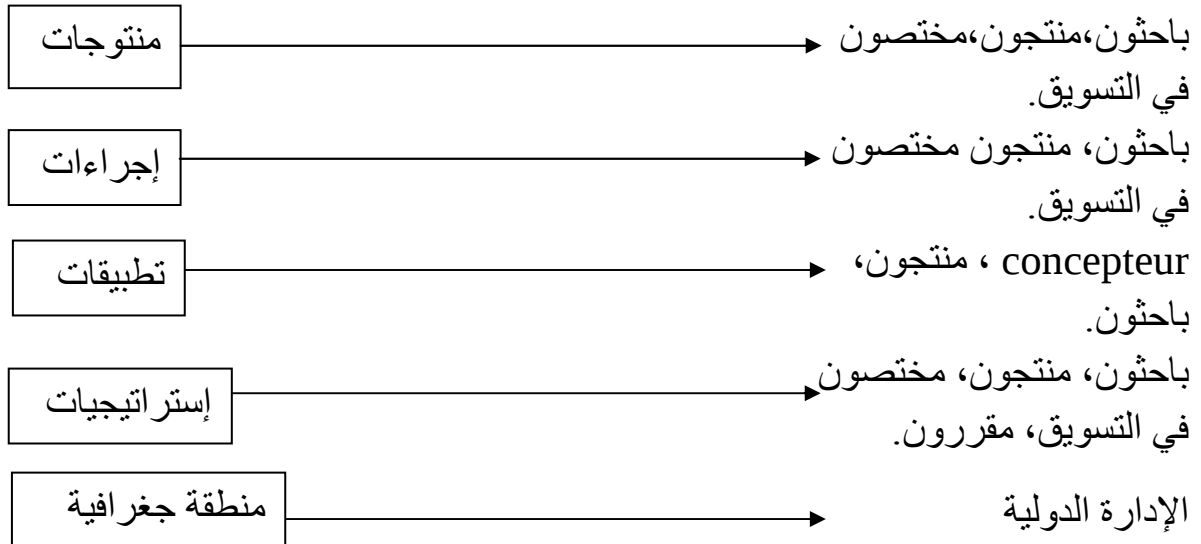


Source: F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p88.

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم و اتصال و هذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي حيث الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم النشر للمعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها و من ثمة تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات و الاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها باعتباره هو الذي عمل على البحث و الجمع، و بعد تركيب المعلومات في شكل له معنى أكثر نصوص، منحنيات، مدرجات،... الخ. يتم إرسالها إلى المقررون الذين على أساسها يتخذون أمثل القرارات و التوجيهات للمستعملين على مستوى الورشات للمؤسسة من أجل الخروج في الأخير بأحسن منتج يضمن ربحية المؤسسة و استقرار وضعها التنافسي والسوقي.

و حتى يتم ذلك يكون دور الخبراء المحللون ذو أهمية لا تقل عن الأعوان الأخرى ولكنها تتميز (أهمية الأعوان الخبراء المحللون للذكاء الاقتصادي) باعتباره أن هؤلاء الخبراء متنوعون في خمس مجموعات: خبراء في المنتجات، خبراء في الإجراءات خبراء في التطبيقات، خبراء في الإستراتيجيات، خبراء في المناطق الجغرافية، و هذا التنوع نتيجة التنوع في المعلومات المجمعة و التي على المؤسسة دراستها، و الشكل التالي يبين شبكة الخبراء في الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم (2، 8): شبكة خبراء الذكاء الاقتصادي



Source : F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p89.

من خلال الشكل نلاحظ أن الخبراء تم تصنيفهم وفق خمس مجموعات، و ذلك باعتبار أن تكوين وهيكله أي فريق يجب أن يكون هذا الأخير (الفريق) يتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة، تنظيمها، استراتيجياتها،... الخ.

حيث نلاحظ أن الخبراء في المنتجات هم عبارة عن باحثون، منتجون و مختصون في التسويق هدفهم بعد معالجة، تحليل، مصادقة و التركيب المعلومات التوصل إلى منتجات جديدة تتوافق مع الوضع الراهن للمؤسسة بالاستناد على المعلومات المجمعة.

وفيما يخص الخبراء في الإجراءات فيتمثلون مختصون في التسويق، منتجون و باحثون، يعملون على وضع إجراءات قد تتعلق بعمل المؤسسة الداخلي أو علاقاتها بالسوق، العملاء، الزبائن،... الخ. و بالنسبة للخبراء في التطبيقات فهم عبارة عن باحثون منتجون، concepteur و مقررون يعملون على الخروج بتطبيقات قد تتعلق بالعمل في الورشات من أجل الأمان مثلاً.

و فيما يخص الخبراء في الإستراتيجيات فمعظمهم عبارة عن باحثون، منتجون مختصون في التسويق، مقررون يهدفون لوضع مجموعة من الإستراتيجيات توجه عمل المؤسسة. نلاحظ أنه بالنسبة للخبراء في الإستراتيجيات من بينهم مقررون، و ذلك باعتبار أهمية وضع الإستراتيجية (صياغة إستراتيجية لعمل المؤسسة).

و أخيراً الخبراء في المناطق الجغرافية يتمثلون في الإدارة الدولية يعملون على تحديد المناطق التي على المؤسسة فتح فروع فيها أو المناطق ذات المنافسة أقل و إمكانية التمتع فيها.

فالذكاء الاقتصادي حجر الزاوية فيه هو شبكة المحللون الخبراء لأن المعلومة التامة غير المعالجة المجمعة بواسطة الملاحظون، تتحول إلى معلومات معدة و مستغلة و مفسرة بواسطة الخبراء المحللون.

نلاحظ أن الأنواع الثلاث للأعوان الوظيفيين للذكاء الاقتصادي تؤدي وظيفتها بتسلسل، كما تقوم بمجموعة من الوظائف، و هذه الأخيرة تمثل سيرورة (مراحل) الذكاء سنتناولها فيما يلي بشيء من التوضيح.

المطلب الثالث: مراحل الذكاء الاقتصادي

باعتبار الذكاء الاقتصادي سيرورة لخلق المعرفة و استغلالها كما يصفه الكاتبان Jean -Luis Levet و Bernard Guilhaon في كتابهما intelligence économique et l'économie de la connaissance، فإنه حتى تتم هذه السيرورة يجب أن تمر بمراحل، و بالنسبة لهذه الأخيرة فقد تناولها الكتاب حسب عدة اعتبارات، فمنهم من عبر

عنها بالنظر لما تستلزمه كل مرحلة، و منهم من أخذ بعين الاعتبار الأفراد اللازمين في كل مرحلة و الشكل التالي يوضح ذلك أكثر.

الجدول رقم (2، 2): مراحل الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر بعض الكتاب

الكاتب	المرحلة	على ماذا تقوم (مهامها)	ماذا تحتاج	الأفراد المطلوبين
Jean- Luis Levet	*خلق المعلومات		*وسائل و مهارات	
	* المعالجة		*تطبيقات الأفراد(مهارات)	
et Bernard Guilhon	*انسجام القصد- النية	* توافق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة مع سيرورة الذكاء الاقتصادي	* فلسفة التطبيق (الطرق المناجيرية)	
	*النشر		فلسفة المناجمنت (الجودة، تسيير الخبرات،الإبداع، الاتصال...)	
Alice Guilhon	*جمع المعلومات	*تقديم البيئة(دراستها) *تحليل الحاجات من المعلومات		*تقنيون و مختصون في الاعلام الآلي الذين يجمعون و يتيقظون من أجل الخبرات الجماعية
	*المعالجة		وسائل، هياكل و إجراءات	*تقنيون مختصون في الإعلام الآلي
	*انسجام القصد- نية	تجديد الأسلوب التسييري الذي عن طريقه يتم نشر و التصرف في المعلومات بهدف خلق معارف	*أسلوب تسييري *أهداف إستراتيجية	*مسيرون(وسطاء) *مسؤولين عن الذكاء الاقتصادي
	*النشر		وسائل و هياكل عمل جماعي	*محللون تقنيون و وسطاء
	* خلق معارف و مهارات		*مهارات جماعية	*المهارات الجماعية للأفراد

F,Jakobiak	*البحث *الجمع *النشر	جمع المعلومات من مختلف المصادر و معالجتها وفق أنظمة معلومات متطورة	*أنظمة تخزين المعلومات *نظم المعلومات لتبويب النصوص	شبكة: المراقبون، الملاحظون الأكثر تخصص في المعلومات الوثائقية
	*التحليل *المصادقة *التركيب	*تصنيف المعلومات وفق لأطر معينة *وضع المعلومات المعالجة في شكل له معنى و تبويبها حسب المصالح أو الجهات التي ترسل إليها.	*أنظمة معلومات للمعالجة و التعبير في شكل منحنيات و مدرجات المعلومات المعالجة	خبراء في مجال التحليل و التركيب للمعلومات
	*الاستعمال	*الاتصال بالمرؤوسين *إرسال التقارير و القرارات المتخذة للمستعملين النهائيين للمعلومات	*مهارات تطبيق القرارات المتخذة	مدراء و مسؤولين

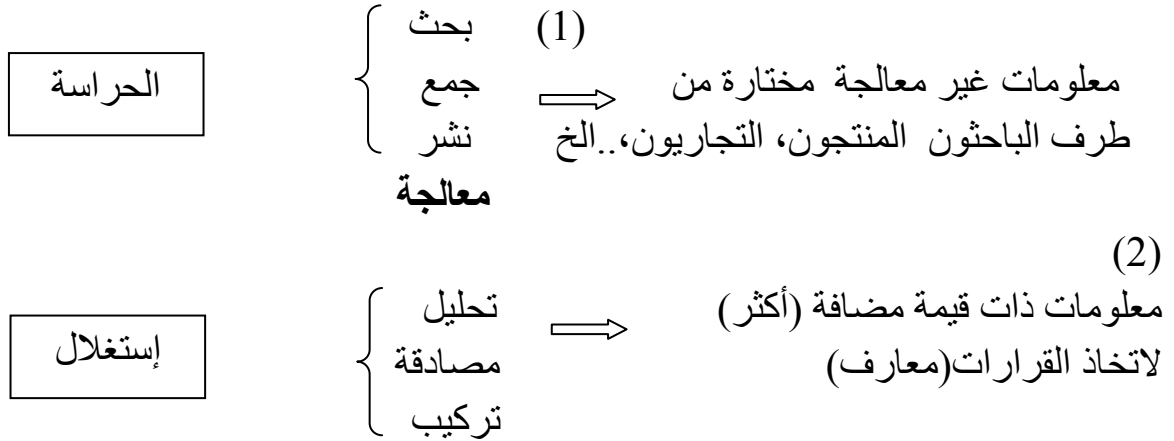
المصدر: إعداد الطالبة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل من الكتاب Jean – Luis Levet et Bernard.G و Alice Guilhon اعتمدوا في دراستهم حول الذكاء الاقتصادي على سيرورة منظمة في مراحل تتمثل في: خلق المعلومات (الجمع)، المعالجة، انسجام القصد- نية أي تحديد الطرق المناجيرية التي من خلالها يتم نشر المعلومات المعالجة لخلق معارف و خبرات تسييرية، حيث هذه المعارف عند الاستفادة منها تتمكن المؤسسة و تكون قد حققت أهدافها. وفيما يخص مرحلة النشر فتكون بواسطة وسائل سواء مادية أو بشرية حتى تضمن فعالية المعلومات المعالجة و بالعودة للجدول نلاحظ أن Alice Guilhon أضاف مرحلة أخرى و هي خلق معارف و مهارات من خلال العمل الجماعي للأفراد.

وفيما يخص F.Jakobiak فإنه تناول مراحل الذكاء الاقتصادي بتحليل يقود على شبكتين، الشبكة الأولى تقوم على البحث، الجمع و النشر بالاعتماد على نظم معلومات متطورة، و أفراد ذوي مهارات مختلفة من مراقبون، ملاحظون و مختصون في المعلومات الوثائقية، أما الشبكة الثانية فتقوم على التحليل المصادقة و التركيب للمعلومات من خلال خبراء مختصون في ذلك و بالاعتماد على النظم الخبيرة في المعلومات، مع العلم أنه توجد مرحلة المعالجة للمعلومات، وهذه الأخيرة تقع بين الشبكة الأولى و الثانية حيث يتم معالجة المعلومات لإعطائها قيمة مضافة يستفاد منها عند الاستعمال.

و تنتهي سيرورة الذكاء حسب F.Jakobiak، باستعمال المعلومات المصادقة و المركبة في اتخاذ القرارات، و الشكل التالي يوضح مجمل المراحل للذكاء الاقتصادي الذي تناولها الكاتب F.Jakobiak .

الشكل رقم(2، 9): مراحل الذكاء الاقتصادي



Source : F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p99.

من خلال الشكل نلاحظ أن الكاتب، تناول كل ثلاث مراحل تحت اسم واحد و في شبكة واحدة، حيث عملية الحراسة تتم من خلال البحث، الجمع و النشر كما سبق ذكره و في الشبكة الأولى التي تكون فيها المعلومات غير معالجة. أما عملية الاستغلال فتكون من خلال التحليل المصادقة و التركيب التي ينتج عنها معلومات ذات قيمة مضافة يتم استغلالها في القرارات المتخذة، وفيما يلي شرح مبسط لكل مرحلة:"1"

* **البحث:** و يتحقق أكثر على مستوى قاعدة البيانات، المجالات العلمية أو الاتصالات التي يقوم بها المختصون في البحث(إما الاتصال بالزبائن، الموردون، المنافسون،...الخ) حيث عملية البحث تكون بواسطة الملاحظون المختصون في المعلومات الوثائقية، و في أو عن طريق البحث عن المعلومات المنشورة و المتخصصة، و يجب أن يكون الباحثون يعرفون الموارد المعلوماتية و إمكانية الحصول على التطورات التكنولوجية التي تخص المجالات المغطاة من طرفهم.

* **الجمع:** و هذه المرحلة يمكن أن تتم بطريقة سرية، دورية أو دائمة(متواصلة) فالجمع السري للوثائق المعلوماتية يكون من طرف مختصون في (ID) ، حيث يركز عملهم على الحصول على النصوص التامة للوثائق باحترام مصادر النقل من طرف

بتصرف F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p-p(99-109)"1"

الخبراء، و كذا الاعتماد على المصادر الداخلية الخاصة بأرشفيف المؤسسة (تظهر أهمية هذا المصدر مثلا عند مقارنة وضعية المؤسسة بما تم جمعه و معالجته من معلومات).

• **الجمع الدوري للمعلومات** الذي يعتمد خاصة على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة والموردون سواء معلومات دورية (فصلية، سنوية) أو التقارير أو من خلال التصريحات للمنافسين (تصريحات للصحافة، تلفزيون،... الخ). حيث الدراسة و التحليل للمعلومات الدورية للمنافسون يكون مفيد، و يكشف ثقافة، سياسة، تطور و الأعمال الأساسية للمنافسون، حيث الحصول على هذه المعلومات يكون إما مباشرة، أو بواسطة أو بواسطة الأنترنت و كذا من خلال الواب (WEB) فيما يخص المعلومات الخاصة بالموردون (المواد الأولية، التكنولوجيا،...) تكون نافعة لمعرفة آخر الإصدارات من التكنولوجيات المتنوعة.

• **الجمع المتواصل للاستعلامات المبعثر:** حيث هذه الطريقة في جمع المعلومات تكون غير منظمة و غير مقصودة، كيف؟ يكون ذلك عن طريق الاتصالات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة بحكم وظائفهم (من خلال الدورات التكوينية، العقود بالخارج أو مع مؤسسات أخرى،...) حيث الإطارات و الأعوان في المؤسسة هم يلتقون تقنيون، زبائن، موردون أو منافسون و ذلك في إطار المعارض أو الاحتفالات الهامة، و بذلك يتلقون (يحصلون) على المعلومات، التي بدراستها و تحليلها يكونوا قد حصلوا على قيمة مضافة. مع الإشارة أن المعلومات غير الرسمية تلعب دور هام خاصة في المجالات التكنولوجية و التقنو-اقتصادية.

بعد عملية الجمع يجب تنظيم ما تم الحصول عليه من معلومات و ذلك للتمكن من مراقبة حاجات المؤسسات، عواملها الحرجة، نجاحاتها، ثقافتها، إرثها و ذلك في شكل منظم للوظائف و المنتجات الخاصة بهم.

* **النشر:** حيث يتم نشر المعلومات لأعوان الذكاء إما في شكل غير معالج (معلومات كاملة، مصادر المعلومات أي بتصرف الذي قام بعملية الجمع)، أو في شكل معلومات مرتبة و منظمة. و عملية النشر تكون إما من خلال المراسلات (مباشرة نحو المرسل إليه عن طريق شبكة الأنترنت) أو بالاتصال الشخصي لتقديم توضيحات عن ما يتم نشره و ذلك لربح الوقت من أجل التحليل و المصادقة، و من الأحسن عند نشر المعلومات يتم تبويبها و إعطاءها شارة سرية يفهمها فقط المرسل و المرسل إليه حتى لا يتم العبث بالمعلومات المجمعة (والتي عند معالجتها و المصادقة عليها و منه استخدامها في اتخاذ القرارات تؤدي بالمؤسسة إلى عواقب غير منتظرة).

* **المعالجة:** والتي من خلالها يتم تحضير المعلومات لأي قيمة مضافة إما عن طريق المعالجة لوضع في شكل أو المعالجة لتحليل الإحصائيات أي هنا تتم عملية خلق المعارف حيث المعالجة لوضع في شكل تؤدي إلى التخليص و الاختيار للمعلومات المنشورة من

أجل الخروج بملخصات (حول المنافسون، الزبائن، الموردون،... الخ) ثم استبعاد منها كل ما هو غير مهم، ثم بعدها يتم نسخ و تركيب إلكترونيا لمجموع الملخصات في وثائق عذراء (vierge) توضع في لوجسيال (logiciel) المعالجة للنصوص ثم يتم تقديم تفسيرات للملخصات المهمة و اللازمة.

فيما يخص المعالجة لتحليل الإحصائيات، فهي مهمة أكثر من أجل الاستغلال النظامي للمعلومات وبلا شك للتحليل الإحصائي للشهادات (brevets) و هذه المعالجة تتحقق بواسطة مختصون في المعلومات الوثائقية و ذلك بهدف معرفة تقنيات الترتيب الدولي للشهادات (CIB) وبواسطة الأنترنت وبتوفر مواقع en ligne للتحليل الإحصائي للشهادات أصبحت تتم هذه العملية بشيء من السهولة.

***التحليل و المصادقة:** عملية التحليل تعتبر دراسة معمقة للوثائق من أجل خلق وسائل (معلومات) للمساعدة على اتخاذ القرار أو المساعدة على العمل الإستراتيجي و بعد التحليل تتم المصادقة حيث المصادقة لا تتم إلا من خلال الأشخاص ذوي المهارات و المختصون في المجال لأن المعلومات المختارة و المعالجة تتعلق خاصة بالمجال التكنولوجي و التكنو- اقتصادي.

***التركيب:** نتيجة (حصيلة) التحليل و المصادقة توضع من طرف الخبراء في وثيقة "تركيب" قادرة على المساعدة في اتخاذ القرار، و الشكل التالي عبارة عن وثيقة تركيب- عمل التي تعتبر كنمرة و جهد لمراحل الذكاء الاقتصادي.

الشكل (2، 10): وثيقة تركيب – عمل

الموضوع
المدة المغطاة
تفسيرات التركيب
1- مظهر تقني
2- مظهر منافسة، سوق
اقتراح العمل:
- برنامج بحث
- مشاريع التطوير
- توافق التنسيق
- الإجازة (رخصة)
- أعمال أخرى
عناصر الملف:
مجموعة مراجع، المرسل إليه، الرمز (code)، تاريخ.

source : F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p108.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الوثيقة تركيب-عمل و التي كما سبق تمثل ثمرة لمراحل الذكاء الاقتصادي، تحتوي على المدة المغطاة (من طرف المعلومات المجمعة)، كما تحتوي على تفسيرات و تعليقات حول ما تم جمعه و معالجته بالإضافة إلى مقترحات حول برنامج البحث، مشاريع التطوير، توافق التنسيق بين المعلومات، أما عن النقطة الأخيرة التي تحتويها القائمة فهي عبارة عن ملفات مختلفة، منها المراجع، التواريخ (كتواريخ الجمع للمعلومات)، معنى بعض الرموز المستعملة في تفسير المعلومات حيث أن إعداد قائمة التركيب –عمل يتم من طرف خبراء مختصون منهم الباحثون المنتجون،...الخ، وذلك لأهميتها (القائمة) في اتخاذ القرار.

***الاستعمال:** وهي المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرارات المهمة و الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق الاعتماد و بدرجة خاصة و كبيرة على المعلومات المجمعة و المعالجة عن طريق الذكاء الاقتصادي.

من خلال هذا الطرح لمراحل الذكاء الاقتصادي، نلاحظ أن له أهمية كبيرة في تحسين و إعطاء الأمثلية و الفاعلية للقرارات المتخذة، و فيما يلي سنتطرق إلى علاقة الذكاء باليقظة، و قبلها سنتناول أهداف الذكاء، خصائصه، العناصر الأساسية لنجاحه و مساهمته في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: أساسيات في الذكاء الاقتصادي

بعد التطرق لكل من نظرة تاريخية حول ظهور و بروز أهمية الذكاء، التعاريف المقترحة من طرف بعض الكتاب، إبراز نقاط أهميته و مراحل، يجدر التنويه للأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال علاقته باليقظة، و العناصر الأساسية لنجاحه و كذا خصائصه.

المطلب الأول: أهداف و خصائص الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول: أهداف الذكاء الاقتصادي

كل شيء و عمل في الوجود باعتبار أنه مخطط له و منظم، فإنه يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة و مسطرة، و نتيجة لظروف كانت السبب في اللجوء لذلك العمل أو في خلقه، و هذا هو شأن الذكاء الاقتصادي، حيث يستهدف منه تحقيق:

* تحسين تنافسية المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي

* حماية إرث المؤسسة و التحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية:

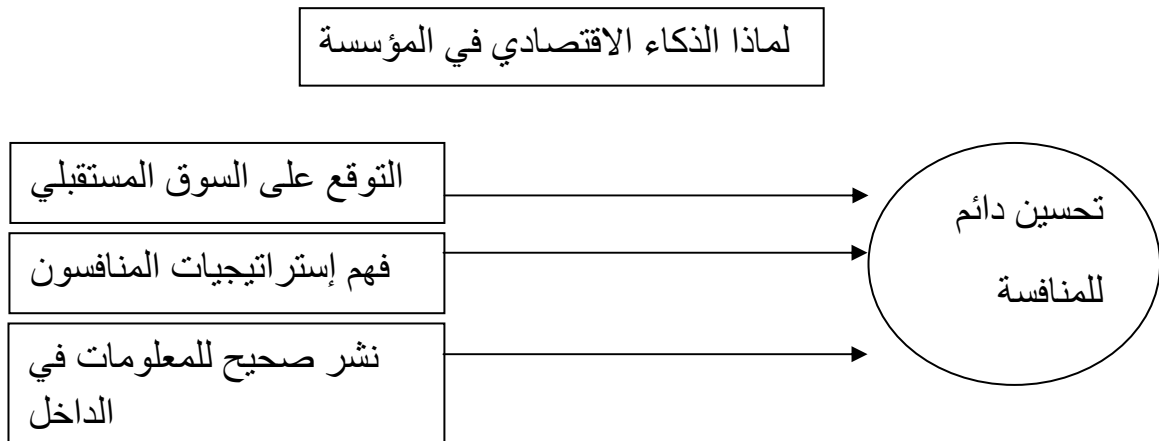
• توقع السوق المستقبلي.

• فهم و معرفة إستراتيجيات المنافسون.

• نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة.¹

والشكل التالي المقترح من طرف F.Jakobiak يوضح أهداف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

الشكل رقم(2، 11): لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source : F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit,p86.
حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه لمعرفة أهداف الذكاء الاقتصادي نطرح السؤال لماذا؟ (Pourquoi ?) ، وبالإجابة على هذا السؤال، يكون استعراض لأهداف الذكاء الاقتصادي. و بالنسبة لباحثون و كتاب آخرون، ينطوي الذكاء الاقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من

¹ F.Jakobiak, l'intelligence économique, la comprendre, op cit, p85.

الأهداف، و هذه الأخيرة تتمثل في: "1"

- جلب و خلق معارف تتوافق مع العولمة و استراتيجيات التطور للبلدان.
- تطوير أكثر للعمليات و التعليمات من أجل فهم أحسن و تسيير بيئتها.
- إنتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر و تقليص عدم التأكد في القرارات.

كما توجد أهداف أخرى تتمثل في: "2"

- ربح الوقت بالنسبة لمختلف فرق العمل عند نشر المعلومات لهم.
- نقل و تحفيز ديناميكية apprenants أي إعادة تجديد الذهنيات عند العمال في مختلف المستويات.

- التعرف على كل الفرص الموجودة و اقتنائها.
- متابعة البيئة (خاصة معرفة المركز السوقي، الأرباح، رقم الأعمال للمنافسين عن طريق مثلا القياس المقارن) يسمح بالخروج من مئات الإخفاقات و المشاكل.
- كما يهدف الذكاء الاقتصادي إلى الإبداع و خلق معارف جديدة عن طريق التعرف على آخر التطورات التكنولوجية، وما توصل إلى المنافسين من إبداعات في المنتجات أو عن طريقة العمل.

بالإضافة للأهداف التالية: "3"

- التحكم في المعارف و ما يجب عمله.
- فهم و معرفة الفرص و التهديدات.
- التنسيق بين مختلف الأعوان (إعداد و التحكم في شبكة أو شبكات داخلية و خارجية).
- إعداد إستراتيجيات للتأثير.

بالإضافة لكل ما سبق Olivier Guitton عبر عن أهداف الذكاء الاقتصادي حسب الوقت إلى طويلة الأجل، متوسطة الأجل، قصيرة الأجل كما يلي:

- ◆ أهداف طويلة الأجل: حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على توقع الإشارات الضعيفة من البيئة (حول وضعية المنافسين، تغير قوى السوق، ...) ، و alimenter la réflexion stratigique و العمل على بناء التصورات الممكنة للمستقبل.
- ◆ أهداف متوسطة الأجل: توافق المبادئ و القوانين مع تطور البيئة يسمح بتكيف المؤسسة مع البيئة.

"1" khalifi Amal, l'intelligence économique au service de développement économique-perspectives d'une application en algerie-thèse de docteur en sciences économiques option de planification F.S.G. université Alger -2007-2008.P121

"2" Pierre Achard, la dimension humain de l'intelligence économique, édition la voisier, Paris, 2005, p-p(151-152).

"3" B.Bernard et P.Jean- Claude, du renseignement à l'intelligence économique, 2^{eme} édition, dunod, Paris, 2001,p7

◆ أهداف قصيرة الأجل: العمل و رد الفعل للإشارات القوية: ينشط و يحذر للاعتناء
agir et réagir(signaux forts, خطط الأعمال, اتخاذ القرارات وخطط الأعمال
alertes assister le management dans ses prises de décisions et plans
d'actions."¹

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي

بعد التطرق لأهداف الذكاء الاقتصادي و التي زادت أهميته خاصة في ظل بيئة تتميز
بالديناميكية و سرعة التغير و عدم التأكد، ننتقل الآن لخصائص الذكاء الاقتصادي، والتي
بالأخص سلطت الضوء على تطبيقه باعتباره وسيلة أو نظام مناجيري. يمكن تميز الذكاء
الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين هما:

خاصية الدفاع و خاصية الهجوم، حيث **خاصية الدفاع** و ذلك عن تسيير المعلومات
حماية الإرث غير المادي و المعلوماتي و كذا lobbying جماعات الضغط و **خاصية**
الهجوم لاكتساب مكانة سوقية و زيادة المؤسسة من حصتها السوقية و تركيز نفسها
و سمعتها داخليا و خارجيا،² إذن خاصية الهجوم و الدفاع للذكاء الاقتصادي هما الأساس
في اللجوء لتطبيقه والاستناد عليه بغية تحقيق الذات و مواجهة التغيرات البيئية(السوقية
التكنولوجية، التنافسية،...) و فيما يلي خصائص أخرى للذكاء الاقتصادي:³

- ♣ تعريف و تقييم المعارف و المفاهيم.
- ♣ التحكم في تكنولوجيا المعلومة و تثبيت تكلفة المعلومة و استثمارها.
- ♣ التحكم في تقنيات البقطة و المخاطر و شبكات المعلومات.
- ♣ تطبيق و خلق ثقافة جماعية للعمل و المعلومة بين كل المستويات الإدارية.
- ♣ خلق شبكات عمل للذكاء الاقتصادي من خلال ما يعرف بشبكات الذكاء الاقتصادي
و هذه الأخيرة تتميز ب:⁴

- € السرية و التطور المحلي و الدولي.
- € شبكة قائمة بواسطة خلية عملية على أساس الإنتاج المشترك للعمليات
و l'expertises تتوافق مع حاجات السلطات المحلية في الميدان.
- € قاعدة جماعية لمعطيات خاصة فقط.
- € وسيلة للبقطة متبادلة.

¹ www. Spher-ie.fr/ index.php ?option = com content & task=view & id= 58&/temid=290 .P1.LE 13-01-2009.p1.

² www. Spher-ie.fr/ index.php ?option = com content & task=view & id= 103&/temid = 290 .P1.LE 13-01-2009. P1.

³ Jean – Louis levet, intelligence économique mode de pensée, mode d'action , ed.économica, Paris, 2001,p104.

⁴ les journées de IEMA .2007 , la politique publique d'intelligence économique en faveur du développement industriel en France- Alger, 2007,p5.

من خلال ما تناولناه حول خصائص الذكاء الاقتصادي، يقودنا التفكير إلى أنه التميز والاتصاف بهذه الخصائص هو نتيجة الاعتماد والارتكاز على مجموعة من العناصر الأساسية التي تعتبر مفتاح نجاحه واستمراره.

و في شأن هذه العناصر للذكاء الاقتصادي سنتناولها فيما يلي بشيء من التفصيل.

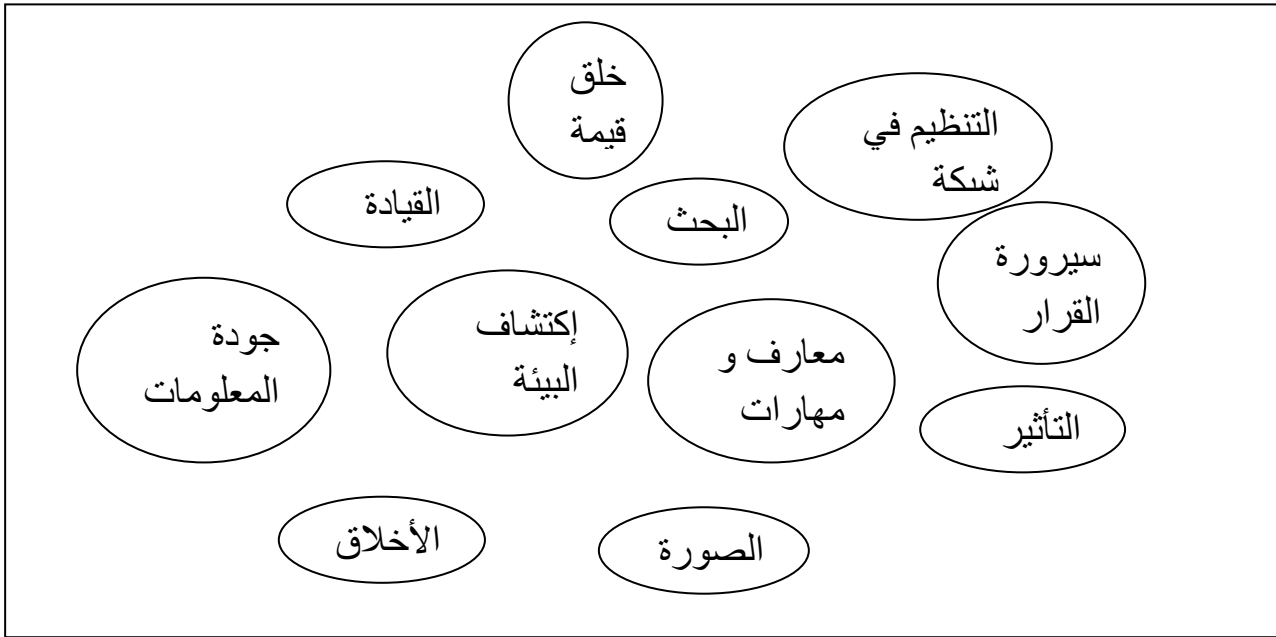
المطلب الثاني: العناصر الأساسية لنجاح الذكاء الاقتصادي

هناك نمذجتين لعناصر الذكاء الاقتصادي الأولى لAFDIE، والثانية لOlives Guitton.

الفرع الأول: عناصر الذكاء الاقتصادي حسب نموذج AFDIE

حسب نموذج AFDIE توجد إحدى عشر عنصر لنجاح الذكاء الاقتصادي، و التي تتمثل في مجموعتين، مجموعة عناصر العمل، و مجموعة عناصر النتائج حيث عناصر العمل هي: القيادة، الأخلاق (éthique)، البحث (prospective) اكتشاف البيئة، المعارف والمهارات، التأثير، التنظيم في شبكة أما عناصر النتائج فهي: خلق قيمة جودة المعلومات، سيرة القرار، التأثير، الصورة.

الشكل رقم (2، 12): العناصر الأساسية لنجاح الذكاء الاقتصادي



Source : Alain Juillet, modèle de l'intelligence économique, op cit , p16.

من خلال الشكل نلاحظ أنه يقترح عناصر للعمل و النتائج متلائمة مع بعضها و هذا ما يجعل المؤسسة تدخل في اقتصاد المعرفة، هذه المجموعة يجب أن تكون مفتوحة (متكاملة مع عناصر أخرى) حتى تسمح بمفهوم جديد للمنظمة أكثر توافق لإدماج ديناميكية في سيرة ل، تحويل حالات عدم التأكد للمؤسسة في اتخاذ القرار إلى حالات التأكد ، و فيما يلي شرح لكل هذه العناصر كل على حدى: "2"

"1" Alain Juillet, modèle de l'intelligence économique, op cit, p16.

"2" ibid ,p-p(17-19).

* عناصر العمل: و هي سبعة، و على interaction قوية الوحدات بواسطة تقرير إلى الآخرين و لها نفس الأهمية، و هي الأصل لنتائج كيفية و كمية.

● القيادة: القيادة هي القدرة لأي مدير (dirigeant) و/أو لأي فريق إدارة لتجديد عدة مؤسسات أو منظمات على أهداف مشتركة، عامل موجود في نموذج EFQM و بواسطة صرامة مهارات وظيفة الإدارة الذكاء الاقتصادي يقود إلى تغيير انطلاقة المناجمنت و تغيير المنظمة و طرق العمل، هذا العنصر يظهر مثل عنصر مركب مهم.

● الاخلاقيات Ethique: هنا ثقافة المؤسسة والقيم المقسمة المكونة لها، l'éthique تترجم مركبات مقارنة لقوانين تتعلق باختبار نشاطات المؤسسة التي تختص بالسيرورة المرتبطة بدورة معالجة المعلومات، هذا العنصر يجيب على طلب عوامل اقتصادية (العمال، زبائن أشخاص) التي تعبر عن تصلبات جديدة في قيادة المؤسسات.

● البحث المستقبلي (prospective): المؤسسة تقع اليوم في اقتصادي عالمي (العولمة) مدعم بواسطة عدم التأكد الذي زادت حدة نموه (تكنولوجي، مستويات المنافسة، مستويات الخطر) ce critère يجيب إلى الحاجة للتوقع: هو يسمح بتغذية رد الفعل الإستراتيجي والبناء du scenari.

● إدراك البيئة (perception de l'environnement): المؤسسة تتطور في مجموع البيئات بدون أن تكون المعرفة كاملة لذا لا يمكننا بناء إستراتيجية و هذا العنصر هو مدعم بواسطة عنصر البحث و التأثير و يقود لاتخاذ سيرورات القرارات و الإستراتيجيات.

● المعارف و المهارات: في اقتصاد المعرفة، المحاسن التنافسية للمؤسسات أصبحت أكثر فأكثر وظيفة المعارف، للقدرة على الإبداع في كل المجالات، للقدرة على الخلق و تطوير شبكات المهارات، قابلية المؤسسة أو المنظمة هي معروفة متطورة و مسيرة لمحفظة مهاراتها (خبرات) التي تقدم حقيقة إيجابية (محاسن) المنافسة في قياس أو شروط قدراتها على الإبداع.

● التأثير: وضع إستراتيجيات التأثير- أو الإستراتيجيات التنافسية- يلزمنا تغيير les interaction, favorablement لأي مؤسسة مع بيئتها يسمح لها بأن تكون أكثر نشاط (proactive) التأثير يؤدي إلى التأثير lobbying، أي التسويق و بنشاطات الاتصال في احترام أي (éthique) أخلاق معرفة و متصلة بالذكاء الاقتصادي يشجع هذا التشدد للتوقع و العمل.

● التنظيم في شبكة: المؤسسة يجب أن تعتبر منظمتها مثل سيرورة للتحويل الثابت بوجه قادر للإجابة على البيئة غير مؤكدة، غير مستقرة، غير متوقع و معقدة. المنظمة في شبكة تسمح للمؤسسة بتغيير حالة حدودها، بتجديد نشاطاتها على الخبراء المهمة (الأساسية) بقيادة المنظمة للمناطق المختلفة.

*عناصر النتائج: حيث هنا نجد ليس عنصر واحد فقط، بل هي أربع عناصر ذات interaction ، و تتمثل فيما يلي:

●خلق قيمة: أعوان المؤسسة اختبروا الإنتظارات وموجودات المؤسسة على مفهوم الخلق لقيمة من أجل مجموع الأجزاء المؤثرة في المؤسسة، فكرة أكثر اتساع من الخلق للثروة مقاسة بواسطة الربح الذكاء الاقتصادي يشارك بقوة الخلق بقيمة بواسطة créativité و الإبداع الذي سببه.

●جودة المعلومات: الموارد مسيرة و à optimiser ، المعلومة يجب أن تكون ذات جودة بأقل تكلفة المعلومات عنصر للنتائج من أجل ضمان للمؤسسة تحسين التكاليف لاستثماراتها- مثل كذلك من أجل مفهوم الجودة- وتنويع الاقتصاديات التحرير نحو خلق معارف جديدة، موارد الإبداع.

●سيرورة القرار: اكتمال الذكاء الاقتصادي يركز على إنتاج المعلومات المفيدة في سيرورة القرارات، تقود لتقليص النتائج للمؤسسة في مفاهيم القيمة و الثروة.

●الصورة: خلق الثروة ليس هو فقط ما ينتظره الأعوان الاقتصادية و المؤسسة، بل يجب كذلك الإجابة على ما ينتظر من حيث الجودة(النوعية) المرتبطة بالبيئة، بقوانين بوضع قيم جديدة، صورة المؤسسة تعني اكتشاف ما يهم الأعوان و خارجيا تكون هي العاصمة في وسط اقتصادي حالي و لا تعمل إلا على التوسع.

إن كل هذه العناصر، سواء كانت العمل أو عناصر النتائج، فهي في ارتباط فيما بينها و تساعد المؤسسة على التطور و التوسع من خلال سيرورة الذكاء الاقتصادي حيث توفر القيادة ذات القدرة و الرغبة في التغيير يقود إلى نجاح الذكاء بالإضافة إلى غرس و نشر ثقافة تدعى بثقافة المؤسسة التي من خلالها تتحدد القوانين و النشاطات المرتبطة بدورة معالجة المعلومات. و كذا يعتبر البحث عن المعلومات عنصر مهم لنجاح الذكاء باعتبار أن هذا الأخير يقوم و يستند عليها، و حتى يتم البحث عن المعلومات يجب اكتشاف البيئة التي تتضمن هذه الأخيرة، و حتى يتم البحث و الاكتشاف للبيئة يجب توفر المهارات و الخبرات القادرة على ذلك، كما أن توفر المعارف في المؤسسة يقود للإبداع و القدرة على الخلق من أجل تطوير المحاسن التنافسية، و هذا بدوره يقود للتأثير في وضع إستراتيجية تنافسية، التي تؤدي إلى التنظيم في شكل شبكة التي تمكننا من التوقع و تجديد الخبرات لأننا في بيئة غير مؤكدة، غير متوقعة و معقدة، و بالنظر لتطبيق و توافق و انسجام هذه العناصر كلها التي تعتبر تتعلق بنشاط و عمل المؤسسة، فإنها تقود إلى خلق قيمة التي نلمسها من خلال الربح المحقق عن طريق الإبداع مثلا، وكذلك تقود إلى جودة المعلومات المنتقة و المستعملة في سيرورة الذكاء الاقتصادي. حيث يجب أن ترتبط جودة المعلومات بتكلفة أقل حتى تتمكن المؤسسة من تحسين تكاليف استثماراتها، و هذا ما يجعل القرارات المتخذة أكثر فعالية و فاعلية في استعمال و اتخاذ بعين الاعتبار موارد و ثروات

المؤسسة و الذي بدوره يثبت ويعطي للمؤسسة صورة جيدة سواء عند المنافسين أو الزبائن أو الموردين، ...الخ.

الفرع الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي حسب Olives Guitton

وبالإضافة لهذه العناصر التي تعتبر مفتاح نجاح الذكاء الاقتصادي أضاف Olives Guitton لكل ما سبق النقاط التالية. حيث حسب وجهة نظره لوضع نظام الذكاء الاقتصادي، ليس دائما أمر سهل، و من أجل إنجاحه يجب توفر بعض العوامل:¹

- دور المدير المحرك (حيث لا يوجد شيء لا يجعل ملموس و محقق).
- حقل العمل محدد جيدا من أجل تركيز الجهود(الحاجة لتعريف جيد لوضع الإستراتيجيات).
- احترام دوران الاستعلامات و المعلومات.
- بساطة جهاز الاستعلام(حتى يتم فهمه من طرف كل الأفراد في المؤسسة).
- الأداء الناجع للجهاز و انتظامه.
- التحضير لزيارة صالونات و المعارض.
- إثراء رد الفعل بواسطة نمو المعلومات(مختلف المصادر).
- وجود نشيط في قلب الشبكات(مناجمنت الشبكات).
- تقسيم المعرفة من أجل تنشيط الفرق.
- تركيز محدود للمعلومات.
- وضع و بناء علاقة ثقة متبادلة بين المؤسسة و الموردين، الزبائن و الشركاء.
- شرح جيد لما هو الذكاء الاقتصادي.
- تحديد بدقة ما ليس هو الذكاء الاقتصادي.
- مراقبة جودة و أمان نظام المعلومات.
- التحكم في و تسيير الموارد المعلوماتية.

هذه العناصر أضافها Olives Guitton لما سبق ذكره، و بالتمعن فيها نجدها أنها تركز بوجه خاص على صفات و خصائص المدراء و كذا على المعلومات، نظام المعلومات و كل ما يتعلق بجودتهم، أمانهم، مصادرهم، التحكم فيهم و في تسييرهم و كذا على تعريف و تحديد كل ما له علاقة بالذكاء الاقتصادي.

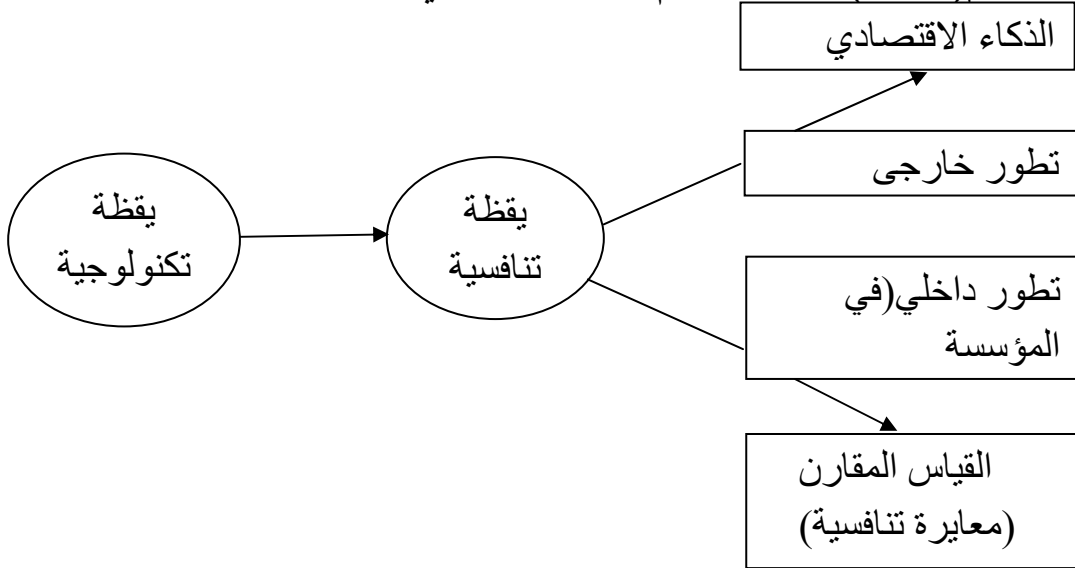
فتتوفر هذه العناصر يكون نجاح الذكاء الاقتصادي، و هذا النجاح في جانب منه يتعلق باتخاذ القرار كما يتعلق بنتائج اليقظة، و فيما يلي نظهر أكثر علاقة الذكاء باليقظة.

¹ "www.sphere- ie .fr/index.php ?option=com content & task= veiw & id = 45&temid = 290,p1.

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية

بالنظر للعلاقة بين المفهومين زمنيا نجد أن: مفهوم اليقظة ظهر أولا و ذلك وكما سبق الإشارة إليه لتوقع البيئة و حراستها و ذلك في حوالي نهاية الثمانينات، ثم ظهر و انتشر مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يتميز بخاصيتي الدفاع و الهجوم عن المؤسسة و المساهمة في سيرورة القرار الإستراتيجي* في حوالي التسعينات و خاصة من خلال تقرير H.Marter حيث في اليقظة الإستراتيجية استعمال المعلومات يكون خاصة في: البحث و التطوير و الذي نجد فيه البرامج الجديدة و مشاريع التطوير الجديدة، و التحويل(النقل) التكنولوجي عن طريق بيع أو شراء الشهادات(brevets)، الوحدات الإنتاجية،... غير أن الذكاء الاقتصادي يذهب أكثر بعيدا، حيث يمكنه أن يدمج(يكامل) القياس المقارن، جماعات التأثير(lobbying)، التأثير (influence)، التحري عن النية للمنافسين تطبيق الأعظم لأي استعمال دفاعي للمعلومة،¹ هذا من جهة، و من جهة أخرى تعتبر كلمة الذكاء تتعدى اليقظة لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك قصد استراتيجي و تكتيكي مع إرادة الحوار(interaction) بين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الاقتصادية، حيث تطور اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية(من خلال ما تطرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذات درجة تطور تكنولوجية عالية)والعمل على تحقيق الذات تنافسية في الخارج(أسواق خارجية) فإن المؤسسة من خلال يقظتها التنافسية تحتاج للقيام أو اللجوء لتحقيق جهاز الذكاء الاقتصادي، وفيما يخص تحقيق الذات التنافسية في الداخل(أسواق داخلية) فالمؤسسة تعمل على التطور الداخلي من خلال استعمال تقنيات القياس المقارن(benchmarking) و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2، 13): تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي.



Source : F.Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, op cit , p14.

¹ F.Jakobiak, l'intelligence économique la comprendre, op cit, p109.

*انظر الملحق 3.

من خلال الشكل يتضح لنا أكثر البعد الدولي للذكاء الاقتصادي باعتبار وسيلة لتحقيق المنافسة دولياً* فيما أن اليقظة تقدم نتائجها أو بتعبير آخر نتائج اليقظة هي معطيات لانطلاق (سيرورة) الذكاء.

وقد اعتبر Barnard Bosson و Jean- Claude Possin الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة، حيث أن المؤسسة تحتاج لمعلومات تكنولوجية، عن المنافسين، الزبائن، الموردين أي كل المعلومات المتواجدة على مستوى بيئتها الخارجية، وخاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب و ترصد كل ما هو جديد، و تتبع الابتكارات والإبداعات و الاختراعات، و نظراً لتعدد المتغيرات الخارجية و التي تقود لتعدد المعلومات، فإن هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب و التيقظ الدائم و المراقبة الفعالة نحو المحيط، من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلاً، وذلك لا يتم إلا من خلال البحث و الترقب للمحيط الذي يؤدي إلى التحسين في منتجات جديدة في إطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة إستراتيجيات كل منافس، كفاءاته، إمكانياته وضعيته السوقية و علاقته التجارية مع الزبائن و الموردين، من خلال معرفة: من هم منافسوننا؟ ما نوع منتجاتهم؟ فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية؟ ما هو مجال إبداعاتهم؟... الخ، و بالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على إطلاع لتطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين، و تتمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة لها و اتخاذ أمثل القرارات في مسارها العملي، و من أجل فعالية وفاعلية هذا الأخير (اتخاذ القرار) يتطلب ذلك وجود الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد و الديناميكي بهدف الحماية من الأخطار و استغلال الفرص، و بذلك تغذية متخذ القرار بالمعلومات الضرورية و التي تأتي عن طريق اليقظة الإستراتيجية. أي أن اليقظة الإستراتيجية تغذي الذكاء الاقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة، و هو بدوره (الذكاء) يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه اختيار أمثل قرار يقود المؤسسة نحو الريادة و الاستمرار. من هنا يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة.

إذن الذكاء الاقتصادي أكثر بعد و عمومية (شمولية) من اليقظة، حيث يعتبر كوظيفة للقدرة على طرح و الإجابة عن أسئلة غير متوقعة و مخترعة من طرف شخص أو أكثر (وهذا يمثل في دورة سؤال- جواب أو أسئلة – أجوبة) و هذه الأخيرة تمكن من خلق معارف و الاهتمام باقتصاد المعرفة، و هذه الخاصية للذكاء الاقتصادي تميزه عن اليقظة و قد وصف الكاتبان Barnard Bosson و Jean-Claude Possin الذكاء الاقتصادي بمثابة العيون و الأذان المصغية للبيئة و المتيقظة لها للعمل على رد فعل الذي يسمح بالنجاة و البحث.¹

*انظر الصفحة مستويات الذكاء الاقتصادي.

"1" Barnard Bosson, de renseignement à l'intelligence économique, op cit, p-p(27-28).

غير أن بعض الكتاب اعتبر الذكاء الأكثر شمولية بعيد عن ذكر نوع العلاقة بينهما منهم L.Hasside و زملائه في كتاب *les PME face au défi de l'intelligence économique* ، حيث بالنسبة لهؤلاء الكتاب الذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسة من فحص 8 نقاط أساسية لها هي:

*المعلومة كأداة إستراتيجية.

* منطق شبكة داخلية و تجنيد البشر.

* منطق شبكة خارجية و synergie عام -خاص.

* الإستراتيجيات غير المباشرة و حيل (ruses) الذكاء.

* الاستعمال الهجومي و الدفاعي للمعلومة.

* المعلومة كأداة للتأثير و جماعات الضغط.

* الأخذ بالاعتبار عوامل ثقافية.

* تسيير إشكالية منافس/ تعاون.

فيما أن اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، و هذا يعتبر غير كاف، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية، جماعات الضغط، التأثير، الاستعمال الهجومي و الدفاعي للمعلومة، و هذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة¹.

بعد التطرق و معرفة بشكل من التوضيح نوع العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية سننتقل للفصل الموالي و الذي يناقش دور الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وخاصة بعد تعرفها أو بالأحرى بعد إزالة الغموض عن المفهومين و مدى التداخل بينهما.

¹ L.Hasside et autres , les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexes .optic , p-p(37-38). بتصرف

خلاصة الفصل:

إن تبني وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة أصبح أمر حتمي على كل مؤسسة تريد ضمان بقاءها و استمرارها، و ذلك نتيجة إستراتيجية لطبيعة البيئة التي تمتاز بالديناميكية عدم الاستقرار و عدم التأكد كما سبق ذكره.

فهذه الوسيلة و المتمثلة خاصة بالذكاء الاقتصادي تقوم و تأسس خاصة على أساس المعلومات المنتقاة و ذات الأهمية بالنسبة لنشاط أي مؤسسة، حيث أن الهدف الأول و الرئيسي من إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي في أي مؤسسة هو تحقيق و اكتساب قدرة و ميزة تنافسية دائمة للمحافظة على بقائها و تطورها و تركيز مركزها التنافسي.

و من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه توضيحات و استعرضنا النقاط الأساسية لنجاح و قيام الذكاء الاقتصادي، فحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق فعالية الذكاء يجب أن يكون هناك:

1- معرفة جيدة للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، و الذي من خلاله تقتنص المعلومات التي تعتبر بدورها المادة الأولية لنشاط الذكاء الاقتصادي.

2- يجب أن يكون هناك اتصال بين كل أقسام المؤسسة لمعرفة نقطة الضعف و العمل على تنشيطها بتبادل و نشر المعلومات المعالجة و التي تتطلب بدورها نظام معلوماتي فعال.

3- يجب أن يكون لدى الرؤساء و المرؤوسين معرفة أو ثقافة تسييرية مناجيرية تتعلق بتطبيق الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

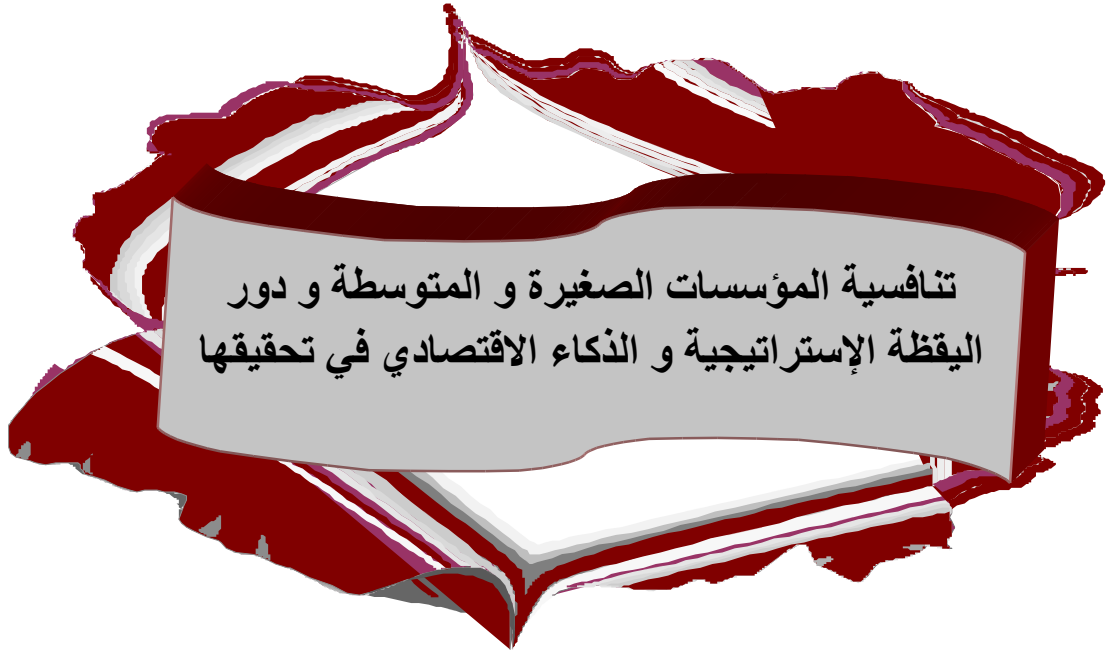
4- يجب تحديد أنشطة الذكاء الاقتصادي و العائد من كل نشاط، و كذا تحديد النتائج المنتظرة على مستوى المؤسسة، و هذا ما يعرف بالعناصر الأساسية أو مفتاح النجاح للذكاء الاقتصادي.

5- يجب تحديد القصد(النية) الإستراتيجية لكل مؤسسة و لكل قسم من أقسامها لمعرفة أهدافها و غاياتها، و من الجيد و الأحسن مقارنة هذه الأخيرة مع تلك المؤسسات العاملة في نفس النشاط، و ذلك بهدف معرفة مركز المؤسسة التنافسي مع منافسيها.

و من خلال البحوث التي قمنا بها لاحظنا أن مفهوم الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية تزامنا مع العولمة، التي أدت إلى فقد المؤسسات جزء من حصصها السوقية، ممونيتها للمواد الأولية، زبائننا،... الخ. و لذلك و خاصة أنه أصبح اليوم يتميز كل نسيج اقتصادي ببروز ما يعرف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي و كما سنتناولها لاحقا تتميز بالمرونة في تغيير نشاطها و عدم تطلبها رؤوس أموال كبيرة لتأسيسها، فلذلك على هذه المؤسسات العمل على تطبيق هذه الطرق المناجيرية التي تحميها بالأخص من المؤسسات الكبيرة و بالضبط المتعددة الجنسيات.

و هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي الذي يتمحور حول دور الذكاء الاقتصادي و اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثالث



تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دور
اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تحقيقها

تمهيد الفصل:

تصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) مؤخرا بسبب خصوصيتها أهميتها، و كذا مكانتها الاقتصادية و الاجتماعية. و يظهر هذا جليا من حيث تناول والتطرق للم.ص.م من عدة جوانب بغية توضيح الصورة و تقريبها أكثر كآلية تمويلها في التنمية المحلية، أثر الإبداع و العولمة على تطورها، العوامل المحددة لنموها،... الخ. كما أن تعقد و ضخامة الحجم و الأموال و المستلزمات للمؤسسات الكبيرة أدى إلى حتمية الاتجاه للاهتمام بم.ص.م التي أثبتت مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي، امتصاص البطالة، خلق مناصب عمل و خاصة مرونتها في التغير و غيرها من الخصائص.

غير أن المشكل الأول المطروح بالنسبة لهذه المؤسسات هو عدم وجود تعريف موحد دوليا لها، و ذلك بسبب اختلاف و تعدد المعايير المعتمدة في تعريفها و اختلاف درجة نمو الدول، التكنولوجيا المستخدمة فيها، و على الرغم من ذلك هذا المشكل لم يكبح الاهتمام بها و تطورها على الصعيد الدولي.

و باعتبار هذا النوع من المؤسسات ينفرد و كما سبق ذكره بميزات و صفات جعلته يثبت وجوده و ذلك يظهر جيدا من حيث القدرة على المنافسة و تحقيق قدرة تنافسية تؤدي إلى الصمود في وجه المنافسين و الريادة السوقية.

و على أساس كل ما سبق سنعمل من خلال هذا الفصل إلى أولا: التعريف، الخصائص الأهمية، الأهداف ، دورة حياتها و التحديات التي تواجهها ، ثانيا: تناول ماهية المنافسة من حيث تعريفها، و أشكالها ، و ماهية التنافسية بتعريفها ذكر مستوياتها، أنواعها و محدداتها، وثالثا: التطرق لماهية الميزة التنافسية، و دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تحقيقها.

المبحث الأول: أساسيات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة، تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سواء في وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها، أو في المجالات و الكتب و حتى في التكوينات (تربصات)، و هذا نتيجة ما حققته في هذه الظروف المتذبذبة من فعالية اقتصادية و اجتماعية. و لهذا سنعمل من خلال هذا المبحث للتعرض لـ: أهم المعايير المعتمدة في تعريفها، بعض التعاريف الدولية لها و التعريف المحلي ثم الانتقال للتطرق لخصائصها، أهميتها، أهدافها و التحديات التي تواجهها وكذا دورة حياتها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات.ص.م

إن إعطاء تعريف شامل و دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يواجه عدة صعوبات و ذلك لاختلاف المعايير المعتمدة في ذلك، و كذلك المؤشرات الاقتصادية، و لذلك سنعمل على تناول فيما يلي: مختلف المعايير المحددة لتعريف الم.ص.م، ثم الانتقال للتطرق لبعض التعاريف الدولية و التعريف المحلي لها.

الفرع الأول: المعايير المعتمدة لتعريف الم.ص.م

و هذه الأخيرة تتمثل في معايير نوعية و هي: المسؤولية، السوق و الملكية بالإضافة لاستقلالية المؤسسة. و معايير كمية و هي: المؤشرات التقنية و الاقتصادية (عدد العمال القيمة المضافة)، المؤشرات النقدية (رأس المال، رقم الأعمال، حجم التمويل الذاتي) و سنتطرق لها بالتفصيل.

أ*المعايير النوعية:

هذه المعايير تساعد على تحديد حجم المؤسسة و طبيعتها، و تساهم في إبراز خصائصها و تتمثل في: "1"

أ*1*المسؤولية: تقع المسؤولية القانونية و الإدارية على عاتق المسير الذي قد يكون المالك، و الذي يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات و تنظيم المؤسسة و تحديد نموذج التمويل و التسويق.....الخ.

أ*2*السوق: يحدد هذا المعيار مدى انفتاح المؤسسة على الأسواق، أي بصورة أخرى عدد المتعاملين مع هذه المؤسسة من عملاء، زبائن و حجم النشاط.

"1" محمد بلقاسم بهلول، الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990، ص353.

أ*3*الملكية: تعود ملكية هذا النوع من المؤسسات في الغالب للقطاع الخاص في شكل شركات أشخاص، أو أموال حيث أن معظمها عبارة عن مشروعات صغيرة أو عائلية.

أ*4*استقلالية المؤسسة: فتكون مستقلة عن مختلف التجمعات الاقتصادية و المالية، بالإضافة لها هناك معايير أخرى، حسب مكان العمل (المنزل، محلا مستقلا أو مصنعا)، حسب طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، العلاقة بين الإدارة و باقي مكونات المؤسسة... الخ. غير أن هذه المعايير تفتقد للحصر، و هي غير شاملة و محيطة لتقديم تعريف شامل، و هناك معايير أخرى كمية مكملة للأولى و تتمثل فيما يلي

ب*المعايير الكمية: "1"

فيما يخص هذه المعايير تعتبر الأكثر استعمالا للفرقة بين حجم المؤسسات.

ب*1*المؤشرات التقنية و الاقتصادية: و تتلخص في:

ب*1*1*عدد العمال: حيث بلوغ عدد معين ومحدد يعني أن المشروع مصغر أو صغير أو متوسط أو كبير.

ب*1*2*القيمة المضافة: حيث تحقيق قيمة مضافة معينة يستلزم معرفة نوع المشروع.

ب*2*المؤشرات النقدية: و هي:

ب*2*1*رأس المال: فيشترط عند تكوين أي عمل رأس مال معين في بداية النشاط.

ب*2*2*رقم الأعمال: حيث بلوغ رقم أعمال معين سنويا يؤدي إلى تصنيف المؤسسة صغيرة، متوسطة أو كبيرة.

ب*2*3*حجم التمويل الذاتي: أي مساهمة المشروع في تمويل نفسه دون اللجوء للغير.

إلا أنه من الصعب أن نقوم بتحديد مفهوم الم.ص.م بناءا على المعايير الكمية فقط وذلك بالرغم من أهميتها، فهي تبقى تفتقد للدقة و الحصر في وضع حدود فاصلة و واضحة لها، خاصة فيما يخص عدد العمال و رقم الأعمال، لذلك نجد العديد من التعاريف لمفكرين و اتحادات دولية يدمجون بين المعايير الكمية و المعايير النوعية. و فيما يلي نتطرق لهذه الأخيرة.

"1" الطيف عبد الكريم، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإصلاحات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص5.

الفرع الثاني: تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن وضع تعريف موحد خاص بالم.ص.م يشكل عائق في وجه الباحثين و ذلك لاختلاف وجهات نظر العديد من المؤلفين، الهيئات و المنظمات الدولية المهتمة بالم.ص.م و هذه بعض التعاريف حولها.

1*تعريف الاتحاد الأوروبي: "1" عرفت هذه الأخيرة الم.ص.م كما يلي: "هي كل مؤسسة توظف من 250 عامل فما أقل، و تتمتع بالاستقلالية و لا تنتسب لأي مؤسسة اقتصادية أخرى، و رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو، و الميزانية السنوية لا تتجاوز 27 مليون أورو" و حسب هذه اللجنة تنقسم المؤسسة الص و م إلى: *مؤسسات صغيرة: توظف من 50 عامل فما أقل، تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون أورو، و ميزانية أقل من 5 مليون أورو.

*مؤسسات مصغرة micro entreprise : توظف أقل من 10 عامل و رقم أعمالها أقل من مليون أورو، و ميزانية أقل من مليوني أورو.

2*تعريف منظمة العمل الدولية: "2" هي الصناعات التي تظم وحدات صغيرة و متوسطة تنتج و توزع سلع و خدمات تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص، و تستخدم تقنية ذات مستوى منخفض، و عدد عمالها من 10 إلى 500 عامل.

3* تعريف فرنسا: عرفت فرنسا هذا النوع من المؤسسات استنادا للقانون الصادر في 4 فيفري 1959، على أنها: " مؤسسة توظف أقل من 500 عامل و رأس مالها لا يتجاوز 5 مليون فرنك فرنسي و هذا بما فيه الاحتياطات".

4*تعريف ألمانيا: تعرفها على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل، و تحقيق مبيعات صافية أقل من 100 مليون DM في السنة.

5*تعريف اليابان: اختلف تعريفها عن باقي التعاريف المقدمة من طرف الدول الأخرى، حيث تعرفها على أنها: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك التي لا يتعدى عدد عمالها 300 شخص و رأس مالها أصغر أو يساوي 50 مليون ين ياباني.

بالتمعن في هذه التعاريف نلاحظ أنها جمعت بين كل من المعايير الكمية و الكيفية و خاصة عدد العمال، رأس المال، الميزانية السنوية و الاستقلالية و التعريف المحلي الذي سنتناوله فيما يلي قريب إلى التعريف الأوروبي، و ذلك نتيجة احتكاك الجزائر في تعاملاتها الاقتصادية و التجارية، و كذا لطبيعة العلاقة معها تاريخيا.

"1" Perspectives de l'OCDE sur les PME, Paris, 2000,p233.

"2" عبد الرحمان يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص

6*التعريف المحلي:

يعرف القانون رقم 01- 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 77 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي: "1"

" المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، و تستوفي معايير الاستقلالية"، و قد ميز المشرع الجزائري بين ثلاث أنواع من الم.ص.م كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1،3): التصنيف المحلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسة / المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	من 50 إلى 250 خص	200 مليون إلى 2 مليار دج	100 مليون إلى 500 مليون دج
الصغيرة	من 10 إلى 49 شخص	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا تتجاوز 100 مليون دج
الصغيرة جدا	من 1 إلى 9 أشخاص	أقل من 20 مليون دج	لا تتجاوز 10 مليون دج

المصدر: الجريدة الرسمية، من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18، سبق ذكره، بتصرف. ص 8، 9

بعد التطرق لبعض التعاريف الدولية و المحلية، و استعراض المعايير المحددة لنوع المؤسسة إن كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، سنعمل فيما يلي إلى التطرق لخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و هذه الأخيرة تتمثل في:

*تتميز بالجمع بين الإدارة و الملكية.

*لا تحتاج إلى تمويل كبير سواء ذاتيا أو من منظمات التمويل في المجتمع، و انخفاض احتياجاتها في البنية الأساسية.

*تتميز بالقدرة على التفاعل بمرونة و سهولة مع متغيرات الاستثمار أي التحول من إنتاج

"1" لمادة 4-5-6-7 من القانون المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 01-18 الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 17، يوم 15-12-2001، ص 7.

سلع و خدمات إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق و متطلباته.

- *نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و النطاق الجغرافي محدود نسبيا.
- *تعتمد بشكل كبير على المواد المحلية الأمر الذي يمكنها من تعزيز الترابط و التكامل مع القطاعات الاقتصادية الكلية.¹
- *من بين الخصائص كذلك هي الطريقة التي تدار بها هذه المؤسسات حيث يكون عادة مالك المؤسسة هو المدير في نفس الوقت و المسؤول عن جميع القرارات.
- *صغر الحجم و قلة التخصص في العمل مما يساعد على المرونة و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية.
- *قلة التدرج الوظيفي باعتبار أن عدد العمال بها محدود، مما يساعد على سرعة و سهولة التحكم فيها.²
- *وجود علاقات مباشرة مع العملاء و العاملين.
- *فاعلية الاتصالات و وجود فرق عمل بين المالك و العاملين.
- *و بالإضافة تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بـ: المرونة في الإدارة، المعرفة الدقيقة بالعملاء و العاملين، العلاقة القوية مع المجتمع المحلي، الاعتماد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين.³
- بعد تعداد جملة الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سننتقل الآن لذكر أهميتها، من خلال إحصائيات فعلية عن الجزائر، و ذلك بما تحصلنا عليه من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتميز هذا النوع من المؤسسات بميزات مكنتها من تحقيق أهدافها، و هذه الأهداف هي التي زادت من حدة أهميتها، و للتعق أكثر، سنشرح أهمية الم.ص.م كخطوة أولى، ثم نبرز أهدافها كخطوة ثانية.

الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث مساهمتها في الميزان التجاري، الاستثمار المحلي أو الأجنبي و خاصة التشغيل، و كل ذلك سنوضحه من خلال الجداول التالية لتطور المؤشرات السابقة في السنوات الأخيرة.

¹ محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص 20.

² مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، جامعة البقاء التطبيقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 183.

³ د. هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص ص 22، 23.

الجدول رقم (3، 2): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الميزان التجاري
الوحدة: مليون دولار أمريكي

المجموعات الإنتاجية	السداسي الأول 2007	السداسي الثاني 2008	نسبة التطور %
الاستيراد	13009	17914	37.70
التصدير	27984	40537	44.86
الميزان التجاري	14975	22623	51.07

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 13، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، السداسي الأول 2008.

من خلال الجدول نلاحظ مليا أنه يوجد اثر ملحوظ لمساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصادرات و الواردات الوطنية، و هذا ما أدى إلى لفت الانتباه إليها، سواء من جانب الدولة أو من جانب المستثمرين، الذين تزايد اهتمامهم في هذا المجال، و ذلك ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (3، 3): عدد المشاريع الاستثمارية و العائد منها

الوحدة: مليون دينار

مشاريع الاستثمار	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دينار	%	عدد الأجراء	%
الاستثمار المحلي	7.959	99	925108	81	90512	94
الاستثمار الأجنبي	24	0.3	165590	14.6	3147	3
عن طريق الشراكة	41	0.5	47138	4.1	2294	2
استثمار مباشر أجنبي	65	1	212728	19	5441	6
مجموع الاستثمار الأجنبي	8024	100	1137836	100	95953	100

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 13، سابقة الذكر، ص 32، بتصرف.
يمثل الجدول رقم (3، 3) عدد المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية وكذا المشتركة والعائد من كل واحد منهم للسداسي الأول لسنة 2008، حيث نلاحظ أن عدد المشاريع الاستثمارية المحلية يمثل أغلبية المشاريع بنسبة تقدر بـ 99% من إجمالي المشاريع، التي تعود على الوطن بعائد معتبر 925108 مليون دينار كما أن هذه المشاريع تساهم في تشغيل 90512 أجير بالنسبة للمحلية و 5441 أجير بالنسبة للأجنبية.

من خلال الطرح السابق، تناولنا مساهمة الم.ص.م في الميزان التجاري و مساهمة المشاريع الاستثمارية، غير أن مساهمة و دعم هذا النوع من المؤسسات في امتصاص البطالة لا يقل أهمية، حيث تطور عدد العاملين في هذا النوع من المؤسسات بشكل ملحوظ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3، 4): تطور مناصب العمل في الم.ص.م بين سنوات 2004-2008
الوحدة: منصب عمل

الزيادة -2006 2007	2007	%	الزيادة -2005 2006	2006	%	الزيادة -2004- 2005	2005	2004
5.26	1262655	8.78	96890	259282	8.09	319352	1157856	838504

الزيادة -2007 2008	2008
12.3 8	141894 3

المصدر: نشریات المعلومات الاقتصادية رقم 10، سابقة الذكر، ص 12، بتصرف.
نلاحظ من الجدول أن عدد مناصب العمل في ال م.ص.م عرف تزايد مستمر، وذلك لتزايد أعدادها ولاهتمام الدولة بها فقد بلغ في 2004 عدد مناصب العمل 838504 بينما بلغ 1418943 منصب عمل في 2008.

كما أن تزايد عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السنوات الأخيرة يثبت دورها الفعال و المهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3، 5): تطور تعداد م.ص.م الجزائرية بين سنوات 2001-2008

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	مؤسسات خاصة
309578	284244	269806	245842	225449	207949	189552	179893	مؤسسات عمومية
309578	771	739	874	778	778	778	778	مؤسسات تقليدية
121853	112017	106222	96072	86732	79850	71523	64677	المجموع
741069	397032	376767	342788	312959	288577	261853	245348	

%2008	%2007	2006%	2005%	2004%	2003%	2002%	مؤسسات خاصة
10, 64	10,50	9,75	9,05	8,42	9,71	5,37	مؤسسات عمومية
12,54	-9, 45	-15,45	12,34	0,00	0,00	0,00	تقليدية
12,34	10,25	10,56	10,77	8,62	11,64	10,58	المجموع
9,65	8,56	9,91	9,53	8,45	10,61	6,73	

المصدر: وزارة م.ص.م نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 10، إصدارات مديرية المنظومة الإعلامية و الإحصائيات، معطيات 2006، ص6.

نلاحظ من الجدول أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة للخاصة منها عرف تزايد متتالي و تناقص عدد المؤسسات العمومية، و ذلك لخصوصية هذه الأخيرة كما أن النشاطات الصناعية التقليدية هي الأخرى عرفت تزايد و نمو متطور، و ذلك يظهر من خلال الاهتمام الذي توليه الدول نحو هذا النوع من المؤسسات لدعمها و استمراريتها و الذي يظهر جليا في القوانين، المراسيم و البرامج المعدة لتنميتها، تطويرها و تدعيم قوتها التنافسية بالنسبة لبلادنا، فقد سنت و نظمت العديد منها، و التي من بينها: "1"

*القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يحتوي كما سبق ذكره تعريف الم.ص.م في جزء من بابه الأول، تدابير المساعدة و الدعم لترقية الم.ص.م في بابه الثاني، حيث نجد في المادة 14 من هذا القانون إقرار إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية للم.ص.م كما نجد في المادة 20 إقرار المناولة كأداة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة في المادة 21... الخ.

*مرسوم تنفيذي رقم 02-373 مؤرخ في 11 نوفمبر 2002 يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للم.ص.م وتحديد قانونه الأساسي المذكور في المادة 14 من القانون السابق، حيث وفق هذا المرسوم تتحدد: التسمية، الهدف، المقر، المهام، مجلس الإدارة، الخ

مرسوم تنفيذي رقم 03-78 مؤرخ في 25 فبراير 2003 يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، وفق هذا المرسوم حددت: الأحكام العامة للمشاتل، أجهزة المشتلة مجلس الإدارة، المدير، لجنة اعتماد المشاريع و الأحكام المالية و الخاصة. و قد أتبع هذا المرسوم بملحق به دفتر شروط تبعات الخدمة العمومية لمشاتل المؤسسات. بعد التطرق في هذا الجزء لأهمية الم.ص.م سننتقل فيما يلي لتناول أهدافها.

"1" مدونة النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لـ 2005، ص ص (11-61)

* انظر الملحق 4 رقم.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الدافع للاهتمام بالم.ص.م هو تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية منها: "1"

1* إعادة إدماج المسرحيين: تعرضت مؤسسات القطاع العام للإفلاس و طرح العديد منها للخصوصية أدى إلى تسريح أعداد متزايدة من العاملين كنتيجة لبرنامج إعادة الهيكلة، و هنا يظهر الهدف من تشجيع إنشاء الم.ص.م في امتصاص جزء من هذه الشريحة العمالية فقد أدت عملية التقليل سواء بالبطالة أو على التقاعد إلى خسارة 211960 منصب عمل في الفترة 1994-1998.

2* استعادة حلقات الإنتاج غير المربحة: تقوم المؤسسات الكبرى بالتخلي عن كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة، و ذلك لتركيز طاقاتها على النشاط الأصلي مما يشجع على إنشاء الم.ص.م لاستعادة تلك الحلقات بما يعرف بالمقولة من الباطن "sous-traitance".

3* توطين الأنشطة في المناطق النائية: تعتبر هذه المؤسسات وسيلة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تثمين الثروة المحلية، و إحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق طالما هذه المؤسسات يمكن إنشائها في المناطق الصناعية الريفية، المدن و كذا التجمعات العمرانية الجديدة.

4* تنشيط الصناعات التقليدية: تهدف هذه المؤسسات إلى استحداث وإحياء و تنشيط الصناعات التقليدية أو أنشطة سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل بترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية.

5* المساهمة في تحقيق التنمية و دعم الاستثمار: تهدف الم.ص.م إلى تدعيم الاستثمار من خلال مجموع المشاريع المقدمة بما يوفر مناصب الشغل و يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

6* تفجير الإبداعات الفردية و استغلالها: فئات عديدة من المجتمع تملك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

7* تشكيل مصدر للدخل: تشكل الم.ص.م إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحديها و مستخدميهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة.

8* تشكل إحدى وسائل إدماج القطاع العائلي: من خلال المؤسسات المسيرة من طرف أفراد عائلة واحدة، و التي في الغالب تنشط في النشاط و الصناعات التقليدية.

"1" عجلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع و الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للم.ص.م، دراسة استطلاعية، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2006، ص 1325 ، بتصرف.

من خلال هذا الطرح نلاحظ أن الم.ص.م تجمع على تحقيق أهداف اقتصادية اجتماعية وتنموية لتقوم بذلك إلى الدمج و التداخل بين كل ما هو تكنولوجي جديد و متطور و ما هو تقليدي تراثي.

و فيما يلي ننتقل إلى استدرج دورة حياة الم.ص.م و التحديات التي تواجهها.

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي

تواجهها

بما أن الأعمال تعتبر كالمولود الجديد الذي ينمو ويتطور حتى يصبح رجلاً ثم كهلاً فإن لهذه الأعمال (المؤسسات) والتي من بينها الم.ص.م فإنها تمر بمراحل حتى النضج والتي تمثل ذبوع سيط منتجاتها واسمها في السوق وبين الزبائن، الموردين المنافسين،... الخ. لذلك سنعمل فيما يلي إلى التطرق أولاً لدورة حياة الم.ص.م بشيء من التفصيل، ثم في خطوة موالية نتناول التحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفق الدكتور سعاد نائف برنوطي فإن للعمل كما للإنسان دورة حياة، وتتمثل حياة العمل (المؤسسة) في خمس مراحل كما يلي: "1"

١. مرحلة الولادة والتكوين: و تشمل سنوات التأسيس وبدء تكوين العمل ككيان ويكون العمل فيها معتمداً كلياً على من يقيمه، تماماً كالطفل الذي يعتمد كلياً على من يربيه فإذا غاب المؤسس توقف العمل.

٢. مرحلة البلوغ: وهي مرحلة استقلال العمل عن مؤسسه و صاحبه، فيبدأ يأخذ شخصية وآلية عمل خاصة به، بحيث لا يتأثر انسياب العمل إذا تركه المؤسس أو انسحب منه، والريادي هو الذي يسعى لأن يصل عمله إلى هذه المرحلة بسرعة.

٣. مرحلة النضج: وهي مرحلة اكتمال شخصية العمل ككيان متكامل له مقومات الأداء الناضج، حيث يعمل بآليات خاصة به.

٤. مرحلة الانحدار والشيخوخة: وهي مرحلة تراجع و تآكل العمل، حيث إذا استمرت هذه المرحلة، قد يؤدي ذلك إلى وفاة العمل أي تصفيته.

٥. مرحلة التجديد: ويحصل هذا عندما يتم إعادة تكوين العمل بصيغة جديدة ككيان جديد، ليبدأ دورة حياة جديدة، وقد يبدأ العمل باعتماد أشكال تنظيم جديدة، كالبيع الإلكتروني أو اعتماد صيغ العمل عن بعد،... الخ

وفق هذا التقسيم، تطرقت الدكتورة لانه :

• لا توجد مدة ثابتة بين مراحل النمو: حيث يقيم شخص ما مطعم، و يبقى هذا الأخير

"1" د.سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 150، 49.

في مرحلة النمو لمدة طويلة، وعند استلام أحد أفراد أسرته إدارة المطعم كابنه مثلاً فيحوله خلال فترة قصيرة إلى سلسلة من المطاعم.

● إمكانية التجديد و إعادة التكون: حيث لا تشكل مرحلة "الوفاة" مرحلة إلزامية للأعمال فيمكن أن تجدد وتبقى لمئات السنين، ومع كل عملية تجديد يمر العمل بدورة حياة جديدة.

● التغيرات التي ترافق مراحل النمو: و هذه التغيرات تتمثل في:

* خصائص الهيكل التنظيمي: التي سوف نتطرق إليها من خلال الجدول الموالي.

* العمليات الأساسية لمراحل النمو: و يتم التطرق لها بعد الجدول:

الجدول رقم (3، 6): خصائص الهيكل التنظيمي في كل مرحلة نمو

الخصائص الهيكل التنظيمي	مراحل دورة الحياة	الولادة و التكوين	البلوغ	النضج	الانحدار والشيخوخة	التجديد
خصائص تفصيلية للبناء التنظيمي:						
● درجة التخصص: و نقصد بها مدى تحديد دوائر و مهام كل فرد يخصص في تنفيذها.	منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	منخفضة
● درجة الروتينية: مدى تنفيذ النشاطات المتكررة بطريقة ثابتة.	منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	منخفضة
● درجة المركزية: مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار بيد شخص واحد.	مركزية عالية	مركزية عالية	مركزية عالية	لا مركزية	لا مركزية	مركزية
● درجة الرسمية: مدى تنظيم العمل بوثائق رسمية.	رسمية أقل	رسمية أقل	رسمية أقل	رسمية عالية	رسمية عالية	رسمية أقل
● درجة الشخصية: أي العلاقات الشخصية بين العاملين.	توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة عالية	توجد بدرجة أقل	توجد بدرجة أقل	توجد بدرجة عالية
● مسؤولية الإدارة العليا: أي انشغالات المدير.	أمور يومية	أمور يومية	أمور يومية	قضايا تخطيطية و إستراتيجية	قضايا تخطيطية و إستراتيجية	قضايا تخطيطية و إستراتيجية
خصائص الشكل العام للبناء التنظيمي:						
● البناء التنظيمي: مدى تخصيص و تقسيم الأعمال مما يجعل العمل يتميز بأنه بيروقراطي أو العكس.	حرفي (غير بيروقراطي)	ريادي (بداية البيروقراطية)	بيروقراطية كاملة	بيروقراطية كاملة	بيروقراطية كاملة	إبداعي (غير بيروقراطي)

المصدر: د. سعاد نائف برنوطي، مصدر سبق ذكره، ص 151 و موالياتها، بتصرف.

● العمليات الأساسية لمراحل النمو: والتي يتم التطرق إليها من حيث الأزمة

و العملية المطلوبة لمعالجتها، أي كل مرحلة نمو تمر بأزمة و حتى يتم معالجة هذه الأزمة يتم القيام بعملية معينة كما يلي:

● في مرحلة الولادة و البلوغ، أزمتها "القيادة" والعملية المطلوبة للنجاح هي "الإبداع"

(التقني و التسويقي).

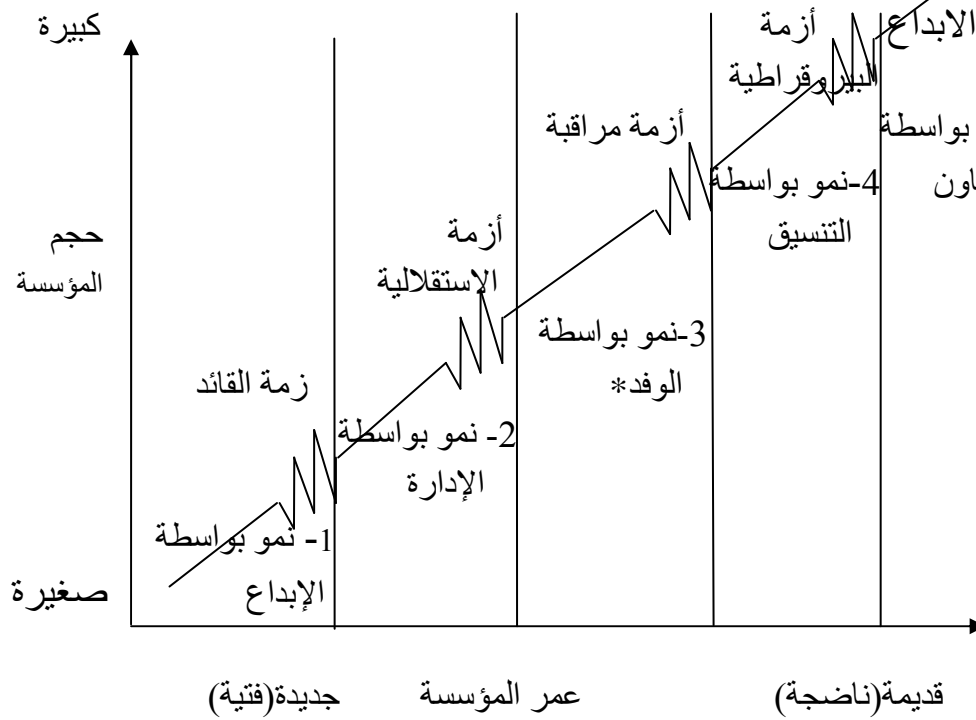
• في مرحلة النضج، أزمتهـا "الرقابة" (على أداء الوحدات المتفرعة) والعملية المطلوبة هي "التنسيق" (بين الوحدات الفرعية).

• مرحلة الانحدار، وأزمتهـا "الروتين"، والعملية اللازمة "الرقابة" لتحديد الأسباب الحقيقية لتعثر الأداء.

• مرحلة التجديد، و أزمتهـا "الإبداع" (التنظيمي)، و العملية اللازمة هي "التعاون".

• ويمكن كذلك تبيان مراحل و أزمات نمو المؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (3، 1): مراحل و أزمات نمو المؤسسة



Source : [www.Enset.media=ac-ma/cpa/fisce/JEG-croissance de PME.P3](http://www.Enset.media=ac-ma/cpa/fisce/JEG-croissance%20de%20PME.P3).

بعد تناول دورة حياة الم.ص.م من مرحلة التكوين إلى مرحلة التجديد، وأهم السمات التي تميز كل مرحلة سنستعرض فيما يلي للتحديات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات و تحقيق تطوره و نموه.

الفرع الثاني: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن احتمال فشل المشروعات الصغيرة في السنوات الأولى تكون عالية، وقد يعود ذلك لأسباب تتعلق بمحدودية مواردها، عدم تفرس الإدارة، الافتقار للاستقرار المالي.....الخ. وفيما يلي بعض العوامل المؤدية لفشل المشاريع الصغيرة:¹

1. عدم كفاءة الإدارة: فقد لا تتوفر لدى مالك المشروع القدرة على العمل بنجاح

كما أنه قد يفتقر إلى المواصفات القيادية و المعرفة الضرورية لانجاز المشروع مما يستلزم القدرة على اتخاذ القرار.

¹ ماجد العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان. الاردن، 2002، ص ص

2♣ نقص الخبرة: حيث يجب عند إنشاء أي مشروع التأكد من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذي يرغبون به، لأن الخبرة في أي العمل تعتبر الحد الفاصل بين النجاح و الفشل في المشروع.

3♣ سوء الإدارة المالية: كما أن المشروع الناجح هو الذي يسيطر على الأوضاع المالية، وهذا ما يميز المدير الفعال، فعدم توفر رأس المال الكافي لبداية أي مشروع صغير كان أم كبير يعتبر أمر قاتل له، وكذا سوء الائتمان يؤدي إلى فشل المشروع.

4♣ الافتقار للتوقع لرغبات السوق: حيث أن التوقع يمكن من تحقيق القوة التنافسية في السوق والحفاظ على مكانة المشروع، وذلك لتمكن صاحب المشروع من تقدير إمكانيات عمله، ومعرفة ما الذي يرغب فيه المستهلك، وما الذي يتمكن من شرائه ومن هو المستهلك المستهدف،... الخ.

5♣ النمو غير المسيطر عليه: حيث يجب أن يكون النمو مخطط له و مسيطر عليه، لأن التوسع في العمل يتطلب التمويل إما عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق الاقتراض،... الخ. كما يتطلب التوسع في العمل تغيرات في الخبرة الإدارية،... الخ.

6♣ الموقع غير الملائم: حيث اختيار الموقع له دور أساسي و مباشر على حيوية المشروع من حيث الكلفة (تكلفة إيجار الموقع) و المبيعات المحققة في ذلك الموقع.

7♣ نقص السيطرة على المخزون: حيث عدم كفاية مستويات المخزون تؤدي إلى التقصير في خدمة العملاء، مما يؤدي لاحتمال تحولهم إلى موردين آخرين للحصول على تلك السلع و من الضروري توفر الكميات المناسبة من المخزون على أن لا تكون من المطلوب، و إلا أدى ذلك لخسارة استثمار تلك المبالغ في مجالات عمل أخرى.

8♣ عدم القدرة على التحول: حيث النمو يتطلب تفويضا أكبر للصلاحيات و هذا ما يرفضه أصحاب المشاريع الصغيرة كما أنه يتطلب قدرات و قابليات جديدة قد لا تتوفر لدى صاحب المشروع، مما يؤدي لفشلها.

و قد تم ذكر هذه المشاكل حسب الدكتور محمد هيكل وفق التقسيم التالي:¹

أ● معوقات قانونية: كعدم وجود إطار قانوني مستقل للمشروعات الصغيرة يحدد القواعد التي تحكم مفهومها، مراحل إنشائها،... الخ.

ب● معوقات تنظيمية: كغياب التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع الصغير، غياب التنظيم الخاص برعاية و تشجيع المبدعين،... الخ.

ج● معوقات بشرية: كضعف أو عدم ملائمة العمالة من حيث المهارات، التعليم، عدم كفاية التدريب اللازم لأصحاب المؤسسات،... الخ.

¹ د. محمد هيكل، سبق ذكره، ص ص 221، 222.

د • معوقات مادية: كالمخاطر العالية للاقتراض، وارتفاع تكلفتها وعدم ملائمة أساليب الاقتراض،... الخ.

و • معوقات تسويقية: كنقص المعلومات، قصور قنوات وشبكات التسويق، عدم الحرس على جودة المنتجات وضعف القدرة التنافسية والتصديرية،... الخ.

بالإضافة لما سبق ذكره، ونتيجة التغيرات الاقتصادية في السنوات الأخيرة فيمكن إضافة بعض المعوقات والتي تتعلق خاصة بالتكنولوجيا، الجودة،... الخ، كما يلي: "1"

A * تحدي التطور التكنولوجي السريع: الذي أسهم في تسهيل عملية الاتصال و الانتقال بين الدول، و سرعة أداء المعاملات، اتساع الأسواق وعالميتها، رفع جودة المنتجات، تغيير أنماط الإنتاج وآلياتها.... الخ.

B * ثورة المعلومات: حيث يبرز هذا خاصة في الانتقال من الاقتصاد الصناعي للاقتصاد المعرفي الذي يعتمد أساسا على المعلومات والبحث عنها وتحليلها والذي بدوره يعتبر تكلفة وفي أغلب الأحيان تكلفة عالية.

C * عالمية الاتصال: من خلال ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (Tic) حيث بفضل هذه التكنولوجيات اشتدت المنافسة، فيمكن ان يطرح نفس المنتج في أسواق عالمية في بلدان مختلفة، وذلك نتيجة وجود ما يعرف بالشركات العابرة للقارات.

D * عالمية الجودة: حيث ظهور ما يعرف بمعايير الجودة (معايير دولية للمنتجات) التي تعتمد على الرفع من مستوى جودة المنتوجات، وأصبح إلزاميا اختراق بعض الأسواق الحصول على شهادة ISO بمختلف أنواعها، وذلك يعتبر أحد البنود اللازمة لتوقيع أي دولة و انضمامها لمنظمة التجارة العالمية (OMC). فلذلك على الم.ص.م التحسين و الرفع من جودة منتجاتها والحصول على هذه الشهادات، وهذا بدوره يعتبر مكلف في أغلب الأحيان.

غير أنه بالرغم من هذه المعوقات إلا أن هذا النوع من المؤسسات أثبت وجوده و قدرته على المنافسة، و تحقيق القدرة التنافسية التي تبرز مكانته السوقية و يظهر هذا جليا من خلال تطور تعدادها، توزعها وتنوع أنشطتها في مختلف البلدان، وفي الخطوة الموالية سننتقل لشرح لكل من مفهومي المنافسة و الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية المنافسة و التنافسية

لقد كثر الحديث مؤخرا عن المنافسة و التنافسية حتى في الدول النامية ، وهذا ناتج عن انفتاح الأسواق وظهور العولمة والاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق، فأصبح العالم اليوم ممثل في شكل قرية واحدة، وظهر ما يعرف بالسوق العالمي، وبغية التوضيح أكثر سنعمل من خلال هذا المبحث على إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية.

¹ محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة، ماهيتها و التحديات الذاتية فيها، الملتقى الدولي حول متطلبات ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 أفريل 2006، الجزائر، ص ص(17-19).

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

نظرا لحدثة المصطلح واختلاف المعايير المعتمدة في تعريفه لا يوجد تعريف محدد للمنافسة، لذلك سنعمل فيما يلي للتطرق لتعريف المنافسة على مختلف المستويات ثم أشكال المنافسة.

الفرع الأول: تعريف المنافسة

عند التحدث عن المنافسة يكون الحديث هو: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار، حيث أن المؤسسة تتنافس على هذه العناصر الثلاث. فالمنافسة تعني التفوق الذي يحقق الأهداف خلال فترة معينة على المستوى المحلي أو العالمي، من خلال هذا التعريف نميز بين نوعين من المنافسة:¹

1* **المنافسة المحلية:** و التي تنقسم إلى:

* **المنافسة غير المباشرة:** وهي المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

* **المنافسة المباشرة:** وهي المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، حيث المؤسسات تهتم بهذا النوع أكثر من النوع الأول.

2* **المنافسة الدولية:** والتي تعني حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمرکز في أسواق المؤسسات الوطنية، وهذا النوع من المنافسة ينقسم بدوره إلى:

* **منافسة متعددة المحليات:** و تعني أن تنشيط المؤسسة على مستوى دولي و تواجه المنافسة في كل بلد على حدى، حيث تكون هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر، فالمؤسسة ليس لها نظرة عالمية موحدة وإستراتيجيات موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.

* **منافسة عالمية:** وتعني أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى، أي أن هناك ارتباط كبير بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، حيث أي تغير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

من خلال هذه التعاريف، نلاحظ أن أي مؤسسة حتى تستطيع المنافسة وخاصة دوليا عليها أن تكون لديها كفاءة في: تخصيص الموارد، الحجم (وضع حدود على المؤسسات التي تدخل إلى قطاع ما)، التقنية (اختيار فن و أسلوب الإنتاج الذي يحقق السلع بأقل تكلفة) الحركية (أي تنشيط الاختراع و التجديد في المؤسسات القائمة على أساس الاهتمام بالبحث و التطوير).

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص (72-74)، بتصرف.

الفرع الثاني: أشكال المنافسة

تتحدد هذه الأخيرة حسب عدد المؤسسات وزبائنها وكذا قدرة التأثير، ونميز بين أربع أنواع: الاحتكار، المنافسة الكاملة، المنافسة الاحتكارية و احتكار القلة كما يلي:

1* الاحتكار:

هذا النوع من المنافسة محدود، ونجد في بعض الدول التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات، وتسمح لها بالمنافسة سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، حيث هذا النوع يعني أنه توجد مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، فيسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما أمام العديد من المشترين. نجد هذا النوع من المنافسة في الدول الرأسمالية في حالة براءة الاختراع.

في هذا الشكل من المنافسة يحقق المحتكر أرباح كبيرة من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج.

2* المنافسة الكاملة (التامة):

يتميز هذا الشكل بتواجد العديد من المنافسين، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينهما من حيث الخصائص، ويقابل ذلك عدد كبير من المشترين. وفي هذه الحالة لا المؤسسات ولا الزبائن لديهم القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار، هذا الشكل من المنافسة محدود جدا اليوم.

3* المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

ويتميزها عدد كبير من المؤسسات قادرة على طرح منتجات بميزات مختلفة، ولها قوة التأثير، مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسة تعمل على جلب واكتساب عملاء دائمون تسعى لإشباع حاجاتهم بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من حيث: الذوق النوعية، الجودة، الخدمات المقدمة، شبكة التوزيع،.... الخ.

4* احتكار القلة:

تتميز بوجود عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج أو الخدمة، وأمثلة ذلك من المنتجات البترول، الحديد..... الخ.

بعد التطرق لتعريف المنافسة حسب مستوياتها، وأشكالها نتناول فيما يلي مفهوم التنافسية من حيث التعريف،....

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، حيث ظهر في سنوات الثمانينات نتيجة عجز الميزان التجاري للوم.أ، ثم ظهر الاهتمام به مجددا في سنوات التسعينات كنتائج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز العولمة والتوجه لتطبيق اقتصاديات السوق الحر، لذلك سنعمل فيما يلي للتطرق لمختلف التعاريف، ثم مستويات و أنواع التنافسية.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

لا يوجد تعريف واحد ومحدد للتنافسية حيث يوجد من يعرفها على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار وتجديد"¹ من خلال هذا التعريف نستنتج بأن التنافسية تعتمد على مقومات هي:

* مسايرة المنافسة و الصعود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية.

* تحقيق الأهداف للمؤسسة خاصة الربح النمو و الاستمرار.

* تقديم منتجات ذات جودة عالية بالابتكار والتجديد، كما تعرف التنافسية على أنها "القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها". من هذا التعريف نستنتج أنه على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تحسين مركزها التنافسي من خلال كل المدخلات لذلك (الذوق، رغبات المستهلكين،....)، وهناك من يعرف التنافسية على أساس التكلفة، بأن المؤسسة ذات التنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وهناك من يعرفها على أساس المبيعات، حيث التنافسية هي القدرة على بيع ما ينتج.² مجمل هذه التعاريف غير شاملة للتعبير عن معنى التنافسية، فمنها ما يركز على التكلفة ومنها ما يركز على حجم المبيعات، ومنها ما ركز على الاستمرارية في تحقيق معدل ربح أعلى.

و فيما يلي تعاريف محددة من طرف هيئات دولية:

* **تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:**

"هي قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية أحسن في الأجل الطويل".

* **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE):**

"هي المدى الذي من خلاله تنتج الدولة و في ظل شروط السوق الحرة و العادلة، منتجات و خدمات تنافس في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

* **تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:**

"هي القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع و تخص كل السياسة الاقتصادية".

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص (6-87)، بتصرف.

*** تعريف معهد التنافسية الدولية:**

”هي قدرة البلد على :

أ- أن ينتج أكثر وأكفى نسبيا(الكفاءة هنا في التكلفة الأقل، ارتفاع الجودة، الملائمة مع الحاجات العالمية و المحلية).

ب- أن يبيع أكثر وبالتالي قيمة مضافة عالية على مستوى السوق المحلي والعالمي وبالتالي دخل قومي أعلى الذي يعتبر أحد عناصر التنمية البشرية.

ج- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة.”¹

نلاحظ أن مختلف هذه التعاريف تركز على التنافسية على مستوى الدولة، غير أنه يوجد مستويات أخرى للتنافسية وتتمثل في التنافسية على مستوى المؤسسات والتنافسية على مستوى القطاعات، وهذا سنستعرضه فيما يلي بأكثر شرح.

الفرع الثاني: مستويات التنافسية

كما سبق ذكره للتنافسية ثلاث مستويات: ”²

1* تنافسية المؤسسات:

و تتمثل في قدرة المؤسسات على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، وهذا بالعمل على توفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب، وفي الوقت المناسب أي تحقيق حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

2* تنافسية قطاع النشاط:

وهي تعني قدرة المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الداخلية بالاعتماد على الدعم الذاتي للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى التمييز في قطاع النشاط، لذلك يجب تحديد هذا الأخير بدقة.

3* تنافسية الدول:

والتي تعني قدرة أي دولة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة أحسن، توسيع الحصة السوقية، والدخل القومي، زيادة الثروة وتحسين المعايير الاجتماعية.

من خلال معرفة مستويات التنافسية، أصبح واضح جليا أنواعها التي نتطرق إليها فيما يلي، كما سنتطرق لمحدداتها.

¹” دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول- حالة الجزائر- ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات تطبيقية، جامعة و رقلة، 2005، ص ص (4- 5)، بتصرف.

²” L.Lachaal, la compétitivité : concepts, définitions et applications, institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), p30.

www . compétitivité, définition. Le 03/02/2009.à 14 :30.

المطلب الثالث: أنواع و محددات التنافسية

الفرع الأول: أنواع التنافسية وأهميتها

نظرا لما يعتمد عليه في التنافسية، نفرق بين التنافسية السعرية و الغير سعرية، التنافسية النوعية، التنافسية التقنية، و ذلك كما يلي:

1 * التنافسية السعرية والغير سعرية:

فالسعرية مقصود بها الاعتماد على السعر والتكلفة كأساس للتنافس، الذي من خلاله تتمكن المؤسسة أو الدولة من إنتاج سلع بتكاليف أقل ومنه سعر أفضل بالمقارنة بعروض المنافسين، وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات وإمكانية التصدير إلى الأسواق الخارجية، أما **التنافسية غير السعرية** فهي الاعتماد على العوامل غير السعرية كالجودة مثلا لتحقيق الذات وإختراق الأسواق المحلية والخارجية.

2 * التنافسية النوعية:

وفي هذا الإطار يتم الاعتماد على نوعية المنتجات من حيث درجة الإبداع التكنولوجي فيها، حيث كلما كانت المنتجات مبتكرة وذات نوعية جيدة كلما سدت حاجات ورغبات المستهلكين وبذلك تكتسب سمعة لديهم، وتترسخ علامة المنتجات في أذهانهم، وذلك حتى ولو كان السعر مرتفع، فالمهم عند الزبون هو أن يلتمس القيمة المضافة المقابلة للسعر المرتفع.

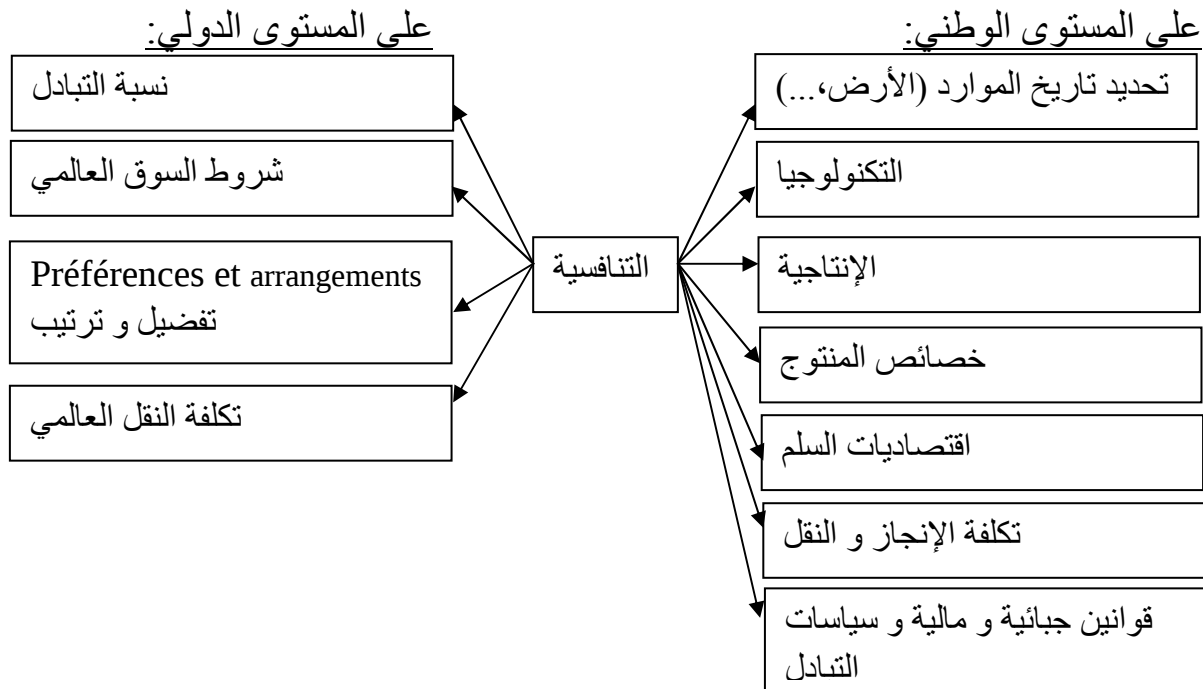
3 * التنافسية التقنية:

وتتمثل في التنافس في الصناعات عالية التقنية، كالصناعات الإلكترونية، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات تكنولوجيا متطورة، توفر الراحة للمستخدمين وعليه فإن أهميته التنافسية تكمن في العمل على تحقيق ميزة تنافسية تؤدي إلى زيادة المبيعات وارتفاع الأرباح ومنه تحقيق الأهداف لأي مؤسسة وضمان استمراريتها فالتنافسية تؤدي إلى حسن استغلال الموارد المتاحة، الإبداع في المنتجات والخدمات تسارع التكنولوجيا اختراق أسواق جديدة وتحسين المستوى المعيشي للزبائن، ... الخ.

الفرع الثاني: محددات التنافسية

لقد حدد Brinkman في 1987 محددات التنافسية وذلك على المستوى الوطني العالمي وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3، 2): محددات التنافسية



Source: L.Lachaal, la compétitivité: concepts, définitions et applications, op

Cit, p31.

من خلال الشكل نلاحظ أن التنافسية تتحدد وفق مجموعة من العناصر، منها ما هو دولي و منها ما هو وطني و ذلك كما يلي:

1*المحددات على المستوى الوطني:

وهذه الأخيرة تتمثل في تحديد تاريخ الموارد، التكنولوجيا، الإنتاجية، خصائص المنتج إقتصاديات السلم، تكلفة الإنجاز والنقل، القوانين الجبائية والمالية وسياسات التبادل حيث: "1"

* تحديد تاريخ الموارد: فالموارد الطبيعية (الأرض، الماء،... الخ) وكذا

الموارد البشرية هي عوامل أساسية في تحديد التنافسية لأي منتج أو مؤسسة. والمركبة المهمة في الموارد البشرية هي خبرة المقررون على مستوى المؤسسات، وكذا نوع التسيير وجودته يمكن أن تحدد النجاح أو الخسارة على مستوى المؤسسات.

* التكنولوجيا والإنتاجية: التقدم التكنولوجي وكذا سيرورة الإنتاج هي شروط

للتنافسية وعوامل الأكثر تأثير وشروط للمحاسن التنافسية لأي مؤسسة أو قطاع البحث والتطوير لتكنولوجيات جديدة أكثر امتلاك، وحاجة للاستثمار بأحسن تنافسية.

* خصائص المنتجات: حيث تمكن من التوقع التنافسي في السوق

وخاصة إذا كان المنتج مختلف حقا عن العروض المقدمة، لأن اختلاف حاجات وتفضيلات المنافسون والمؤسسات يمكن أن يحدد الإستراتيجية لخدمة الأسواق من أجل الاستجابة للطلب، فخصوصية و جودة المنتجات هي عناصر لتحديد التنافسية.

"1" L.Lachaal, la compétitivité : concepts, définitions et applications, op cit, pp 31,32.

*اقتصاديات السلم: إنتاجية الموارد وتكلفة الثانوية المختلفة مع مستوى الإنتاج لأي منتج، وكذا اقتصاديات السلم هي عوامل حرجة وأساسية في تقييم الإنتاجية.

*القوانين وسياسات التبادل: هي ليست أقل أهمية عن العوامل الأخرى حيث مقاييس سياسة الدولة هي محددات للتنافسية لصناعة ما أو منتج ما، السياسات الجبائية والمالية (الضرائب، نسبة الأرباح، مراقبة التضخم،.....الخ) السياسة الواسطة للدولة (المساعدات المالية) وكذا التبادلات التجارية مع الخارج (التسعيرة، quotas ، ... الخ) هي كلها لها تأثير على التنافسية لمختلف المنتجات هذه هي جملة المحددات الوطنية. وفيما يلي نتطرق للمحددات الدولية.

2 * المحددات على المستوى الدولي:

وتحتوي على العديد من العوامل منها نسبة التبادل، شروط السوق العالمي، تكلفة النقل العالمي، والتفضيل والترتيب بين مختلف الدول.

* نسبة التبادل: تحدد بواسطة الطلب المرتبط بالعملة (من عملة لأخرى) في كل الحالات النسبة مؤثرة في قياس سياسة مختلف الحكومات، فنقص تأثير العملة لأي بلد مقارنة بمنافستها يترجم تحسن التنافسية للمنتجات المصدرة، المنتجات تصبح أقل تكلفة في معنى عملة البلدان المستوردة. المنتجات المستوردة من خلال دورانها تصبح أكثر غلاء، كذلك المنتجون المحليون لهذه المنافع أكثر تنافسيين.

بعد عرض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة ومستوياتها، مفهوم التنافسية، أنواعها ومحدداتها، سننتقل فيما يلي لماهية الميزة التنافسية وتأثير اليقظة والذكاء على تعزيزها.

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية و دور الذكاء و اليقظة في تحقيق تنافسية الم

ص. م

تسعى المؤسسات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات خاصة العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، وكذا تحسين وتطوير طرقها التسييرية، باعتماد النظم المعلوماتية والاتصال، التحسين المستمر باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، لذلك سنعمل من خلال هذا الجزء وحتى يتم ذلك على المؤسسات الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، الموردون،... الخ أي كل ما له علاقة بالمؤسسة خاصة مباشرة. ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال نظام منسق محكم ومنظم، فيما يلي نتطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، ودور اليقظة والذكاء الاقتصادي في تحقيق التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أهمية امتلاكها و تحسينها

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق

المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ولقد بدأ هذا المفهوم في الظهور مع الثمانينات خاصة مع كتابات "M.Porter" بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية وفيما يلي سنستعرض مجموعة من التعاريف لها:

*تعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.¹

*كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.²

*كما عرفها علي السلمي على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى ما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها."³

ولقد عرفها Read في 1990 على أنها "المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسون".

أما بالنسبة لـ Fahy فعرفها بأنها "أي شيء يميز المؤسسة، أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنهم، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".

أما بالنسبة لـ Doyle فالميزة التنافسية "تمثل القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار الشراء من المؤسسة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية."⁴

من خلال النظر والتمعن في قراءة هذه التعاريف نجدها تجمع على أن الميزة التنافسية هي عبارة عن ما يميز وتنفرد به أي مؤسسة خلافا عن المنافسين، وذلك سواء في الجودة أو السعر، باستعمال المهارات والتكنولوجيات وكل الموارد المتاحة لديها. والهدف من تحقيق ميزة تنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:⁵

1 "طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، دار النشر غير موجودة ، مصر، بدون سنة، ص 190-191).

2 "مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2004، ص 13.

3 "بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 1223.

4 "بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2006، ص 296.

5 "رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، التواصل، عدد 20 ديسمبر 2007، تصدر عن جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 115.

*القيمة المدركة لدى العميل: والمقصود منها هو أن أي مؤسسة حتى تتميز في تحقيق ميزة تنافسية عليها أن تستغل كل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل لسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساعد على تحقيق وبناء الميزة التنافسية، حيث لما يدرك ويحس العميل أنه تحصل على قيمة أعلى من جراء تعامله مع المؤسسة، يعاود و يرفع من تكرار شرائه ووفائه لمنتجات المؤسسة مقارنة مع منتجات منافسيها وهذا يساعد على بناء الميزة التنافسية ويعززها.

*تأكيد حالة من التميز: حيث من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عنها، تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أطول وقت ممكن وذلك يمكن أن يكون من خلال موارد المؤسسة سواء المالية، البشرية، الإمكانيات التنظيمية، الموارد المعلوماتية،... الخ.

حيث يظهر لنا مما سبق أهمية الميزة التنافسية والحفاظ عليها مع تحسينها المستمر وهذا ما سنتطرق إليه لاحقاً.

الفرع الثاني: أهمية امتلاك الميزة التنافسية و تحسينها

تظهر أهميتها من خلال كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين.¹

كما أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، حيث بتحقيق الميزة التنافسية تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج أو الخدمة، مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

فلقد أشار وأكد M.Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من مقدرة المؤسسة على تحقيق ما يرغب فيه العملاء، وذلك إما بالسعر المنخفض أو بتقديم منافع وقيم متميزة في المنتج بالمقارنة مع المنافسون.

غير أنه على المؤسسة ليس فقط امتلاك ميزة تنافسية وإنما العمل المستمر على تحسينها، وذلك نتيجة للتطورات التنافسية التي دفعت المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وحتى تتم عملية التحسين المستمر للميزة التنافسية على المؤسسات العمل السرعة في الاستجابة لتلبية حاجات العملاء، والإتقان فيما يقدم من حيث الجودة السعر، والإشباع الحالي والمستقبلي لحاجاته.²

¹ المرجع السابق، ص 114.

² بن عيساوي احمد، إدارة المعرفة (KM) و تحسين الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 267.

كما أنه ترجع أهمية الميزة التنافسية في امتلاكها وتحسينها إلى: ظهور تكنولوجيا جديدة، ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغيير حاجاته، تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها (كالعمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات،... الخ)، حدوث تغييرات في القيود الحكومية (كطبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق، حملة حماية البيئة من التلوث،... الخ).¹

وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية يحكمها مقومات عديدة، ولذلك سنعمل فيما يلي للتطرق لتنمية وتطوير الميزة التنافسية، وهذا بالتطرق للعناصر التي تؤدي إلى ذلك.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تعتمد وتتحدد فاعلية المؤسسات في عالمنا اليوم لحد كبير بميزتها التنافسية التي ومع التطورات التكنولوجية وسرعتها يجب تنميتها وتطويرها باستمرار وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقومات، والتي تتمثل في:²

1* الجودة كعنصر فاعل في تحقيق الميزة التنافسية: فهي لا تعتبر معايير جودة محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة، بل هي معايير عالمية تضعها المنظمة العالمية للمواصفات، مما يتوجب على المؤسسات إنتاج سلع وخدمات تمكنها من مجابهة اختيارات الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تضمن مستوى معيشي متصاعد ومتواصل على المدى الطويل وتتحقق الجودة عندما يتمكن المنتج من تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات تشبع حاجات ورغبات العميل المعلنة وغير المعلنة ويتم ذلك بالعمل على الابتكار والإبداع من طرف المنتجون، ويظهر هذا جليا في المؤسسات المتميزة عالميا، التي تعتمد على الجودة كسلاح تنافسي فاعل، تنفذ من خلاله لتحقيق الميزة التنافسية. غير أن الجودة هي الأخرى تتطلب مقومات لنجاحها، وهذه الأخيرة من بينها:

- * إستلهاهم حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم منتجات جديدة.
- * جعل الجودة من أولويات الإدارة العليا.
- * اختيار وتدريب وحفز القوى العاملة.
- * تبني فلسفة تأكيد الجودة من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة.
- * تبني مفهوم التحسين المستمر من خلال الاهتمام بإدارة الجودة.
- * استخدام التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات،... الخ.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 1998، ص 66.
² رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مرجع سبق ذكره ص ص (123-133)، بتصرف.

2* الاهتمام بالموارد المعرفية والتكنولوجية: لقد أصبحت التكنولوجيا أهم عناصر النجاح والنمو والاستمرار في عصر العولمة، لذلك فالمؤسسات عليها مجازاة هذه التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا والاستفادة قدر الإمكان من التطور التقني العالمي الذي يتميز باختصار الوقت، الجهد والمال من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب هذا التطور إعادة تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع التكنولوجيا الجديدة.

والمعرفة تعتبر كل ما يبدهه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم و التقنية وأصحاب الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، وكذا كل ما يصدر عقول الأفراد على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية من رموز، أقوال وأفعال، غير أن ذلك له درجة من الصحة أو الخطأ لأنه ليس كل ما يعرف صحيح أو ناضج وكامل، وبذلك بدأت مرحلة جديدة من الفكر الإداري تهتم بإدارة المعرفة التي تعتبر مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول استثمار الأصول الفكرية التي تملكها سواء من مصادرها الخاصة(الذاتية) أو من مصادر خارجية، وإن الاهتمام بإدارة المعرفة والتكنولوجيا يقودنا لمضاعفة الجهود في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي.

3* البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: إن تغير أفكار، أذواق، التكنولوجيا وطريقة العيش في المجتمعات،... الخ، أدت إلى خلق تحديات تواجه المؤسسات وللاستمرار والبقاء في السوق وإثبات الوجود بترسيخ علامة منتج المؤسسة في أذهان العملاء عليها بناء مركز تنافسي متميز بأخذ بعين الاعتبار التحديات سابقة الذكر، بمواجهة التغيير مواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، وحتى تتمكن من ذلك عليها البحث والتطوير لتحقيق الجودة المطلوبة، وهذا ليس فقط في مجال الإنتاج أوخصائص المنتج وكذا التكنولوجيات بل حتى في التنظيم والإدارة.

4* عامل التنظيم، الإدارة وإدارة الموارد البشرية: إن اعتماد ثقافة الجودة وتبني أسلوب البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في التسيير، يتطلب هذا تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة، تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والعمل على وضع قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها وذلك لزيادة نجاحات المؤسسة والقدرة على بناء حواجز متينة تحمي مؤسساتهم من المنافسة والسعي للابتكار الدائم في بناء الميزات التنافسية وحمايتها من التقليد، وذلك أساسا يعود لكون أن العنصر البشري أصبح يعتبر من الموارد الأساسية للمعرفة في المؤسسة، والتي بدورها تعتبر محور ارتكاز العمل الإداري، لذلك فالاهتمام بالعنصر البشري، تدريبه وتكوينه حسب مستلزمات السوق والمؤسسة، وكذا تطوير وتحسين النظم الإدارية وطرق التسيير بما يتوافق مع نشاط المؤسسة يضمن إمكانية التصدي لضغوط المنافسة وذلك من خلال ما يعرف بالتعليم التنظيمي ومنظمات التعلم.

5* عامل التطوير التنظيمي: لقد انتشر مؤخرا مفهوم منظمات التعلم (Learning Organisation) وذلك لاقتناع المؤسسات وخاصة العالمية منها أن هذا الأسلوب في التسيير ينمي ويطور مهارات وكفاءات الأفراد في المنافسة، ويربطهم مع بيئتهم حيث أن المؤسسة يمكنها من استحداث الطرق التي تؤدي إلى تحسين عملياتها ومن ثمة التمكن من الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة بالعمل على رفع مستوى الخدمات والمنتجات وتحديثها باستمرار وبذلك وضع ميزة تنافسية تربطها بقدرتها على الاستجابة لحاجات العملاء، فقد تتمكن المؤسسات من تقليد مؤسسات أخرى في العمالة، المواد الخام التكنولوجيا وحتى تعيين أفراد من المنافسة، ولكن لا يمكنهم تقليد أوقات قدرة المؤسسة على التعلم، الشيء الذي يزيد من أهمية التعلم، والعمل وفق الطرق التسييرية الحديثة.

6* الإدارة والتسيير الحديث: إن الإدارة والإستراتيجية تعتبر الوسيلة الفعالة لإنقاذ المؤسسات من الفشل والانحصار، لأنها تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، تحديد أولا الأهداف المراد تحقيقها، قياس وتقييم إمكانيات المؤسسة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جمع المعلومات، وضع برامج الخطة الإستراتيجية، متابعة التقدم في التنفيذ وتقييمه.

من خلال هذا الطرح نستنتج أن العمل الإستراتيجي الذي يقوم على تحديد أهداف المؤسسة ودراسة البيئة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق الاستمرار وإثبات الوجود بتحقيق ميزات تنافسية يعتبر من الطرق التسييرية الحديثة، والتي لتطبيقها نعتد على عدة مداخل منها وكما سبق الذكر الجودة، التحسين المستمر، المعايير، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي (فيما يخص جمع المعلومات ودراسة نقاط القوة والضعف)،... الخ. ولقد تم الاعتماد على عدة استراتيجيات وتطبيقها واقعا منها: التخصص عن طريق تحديد نوع معين من المنتجات، الاندماج العمودي (أي تعزيز نشاط المؤسسة في فرع ما وذلك أماميا أو خلفيا)، التنوع في المنتجات، الانسحاب في الأزمات،... الخ.

وأساس نجاح المؤسسات في تطبيق أي إستراتيجية مما سبق هو دراسة السوق والتنبؤ بمتطلباته.

7* دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباته: فبالإضافة للعناصر سابقة وحتى تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية ذات ركائز متينة، عليها دراسة السوق لرصد ردود الفعل على نوعية المنتجات، أسعارها، ومعرفة ودراسة كذلك التغير في أذواق المستهلكين وذلك يبرز خاصة مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة، الشيء الذي دفع إلى وجود منتجات عالمية ذات جودة أعلى وحتى أسعار منخفضة تنافس المنتجات المحلية.

ودراسة الأسواق لا تتعلق بالمحلية فقط بل يجب دراسة الخارجية منها وذلك بحثا عن فرص التصدير، حيث تطورت تطبيقات التسويق وزادت سرعتها مع تطور حاجات العملاء وتسارع عمليات التطور التكنولوجي والمعارف، وهذا زاد من تعقد عملية اتخاذ

القرارات التسويقية السليمة، التي تعتمد على دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباتها، وهذه الأخيرة تركز على المعلومات.

8* دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: تؤدي المعلومات وتكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحقيق التميز، وذلك من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر المعلومة استثمار باستغلاله تخلق فرص للمؤسسة و تضيف قيمة لها، ولذلك نلاحظ التزايد الكبير مؤخرا بكيفية استخدام أنظمة المعلومات على المستوى الإستراتيجي كأداة تنافسية، وخاصة في الظروف الحالية. فإمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد عن المنافسين يحقق ميزة تنافسية ناجمة عن أنظمة المعلومات، التي قد تتمثل في الإبداع في المنتجات (طريقة صنعها، مكوناتها، شكلها، لونها،...)، تقليل التكاليف (وخاصة المتعلقة بالمعلومات)،... الخ. وعليه فإن المعلومات تلعب دور إستراتيجي في بناء و اتخاذ الإستراتيجيات والقرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، سواء من حيث نوع النشاط، طريقة العمل، السوق المستهدف العملاء، الموردون،... الخ. وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفتها وتضخم عددها، وأصبح ليس من السهل معرفة المعلومات الدقيقة، اللازمة والصحيحة التي تستعمل في عملية اتخاذ القرار. ولهذا أصبح لجوء المؤسسات لتطبيق وظهور مفاهيم جديدة تعمل على دراسة وتحليل المعلومات لاستغلالها من الطرق التسييرية الحديثة، وهذا موضح أكثر في الفصلين الأول والثاني، من خلال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، ولذلك سنعمل من خلال ما يلي للربط وتبيان العلاقة بين كل من اليقظة والذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية.

المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي كركائز أساسية لتحقيق التنافسية

مما سبق ذكره في الفصل الأول أن اليقظة الإستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار تتمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية أدت إلى وفاء العملاء وترسيخ علامة منتجات المؤسسة في أذهانهم وللوصول إلى ذلك على المؤسسة الحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها. أما الذكاء الاقتصادي فهو وكما سبق ذكره أشمل من اليقظة وذلك في عدة نقاط سبق ذكرها في الفصل الثاني، وعليه فإن كلا النظامين يقوم على أساس المعلومات المنتقاة عن مختلف العناصر الموجودة في البيئة الخاصة أو العامة وذات التأثير على سير المؤسسة و تواصل نشاطها.

والهدف الأساسي لكلا النظامين هو الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها وهذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة والميزة في مواجهة المنافسة، ولتوضيح الدورة أكثر فيمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل الممكنة، وحتى يتم اختيار البديل الأمثل، يجب أن يكون لدى المؤسسة

معلومات عن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة غير القابلة للقياس منها والتي من بينها ردود الأفعال المحتملة للمنافسين، التغيرات في قوانين الضرائب، دخول منافس جديد للسوق، الكوارث الطبيعية،... الخ، وبالنسبة للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التي يمكن قياسها وتحديد قيمها فنجد: تكلفة البديل من المواد الأولية، العمالة التكاليف غير المباشرة،... الخ. وعليه فإن عملية اتخاذ القرار أساسها يكون باختيار البديل الأمثل على أساس المعلومات المنتقاة من المحيط ونتيجة ذلك هو أحسن قرار متخذ يقود إلى تحقيق هدف المؤسسة الذي قد يكون: صنع منتج أو خدمة مبدعة وجديدة، أو تطوير مسار الإنتاج، أو اختراق سوق جديد،... الخ. وحتى يتم ذلك يجب على المؤسسة أن تكون متفطنة لما يحدث في بيئتها التنافسية الخاصة والعامة، خاصة أنها (البيئة) تتميز بسبب التطورات التكنولوجية والعولمة بعدم التأكد، وسرعة التقلب والتغير المستمر التعقد، ولكي تتمكن من التفتن ومسايرة كل ما يحدث في بيئتها عليها أولاً أن تكون واعية لخطورة ذلك كما يجب عليها نشر ثقافة المعلومة ودورها الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات والعمل على تطوير أساليب تسييرها، وتكوين مواردها البشرية حسب حاجات السوق وحسب متطلبات التسيير الذي يعتمد على العمل الجماعي والمشارك والتشاور للوصول لأفضل القرارات، وقبل ذلك للحصول على المعلومات اللازمة لسير العمل، وذلك يتم بواسطة ما يعرف وكما سبق ذكره باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، فاهتمام المؤسسات بتكثيف بحوثها واستغلالها للمعلومات المستعملة في اتخاذ القرار يؤدي بها إلى التميز والقدرة على التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية، نابعة من اليقظة سواء الداخلية (يقظة المسيرين لما يحدث داخليا وخارجيا) أو الخارجية (كل ما يتعلق بالمنافسين، العملاء، الزبائن،...)، وذلك يبرز الدور الذي يلعبه المتيقظ في نجاح واستمرار المؤسسة، وعلى اعتبار أن الذكاء الاقتصادي يكمل اليقظة الإستراتيجية ويأخذ بالاعتبار كل أنواع المعلومات (الرسمية، الغير رسمية)، فإنه وبطريقة مباشرة وكهدف حتمي ومراد الوصول إليه، فالذكاء الاقتصادي هو عبارة عن اتخاذ قرار فعال عن طريق الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها من نظام اليقظة الإستراتيجية، أي أن الذكاء يعمل على الحصول على المعلومات من اليقظة وعلى أساسها يتم تصنيفها واختيارها وتصنيفها بما يتوافق لكل قسم أو إدارة في المؤسسة، لتتمكن هذه الأخيرة من اختيار أمثل القرارات وفق ما يوفره لها الذكاء الاقتصادي من معلومات، وهذه القرارات تؤدي إلى تفعيل دور وتنافسية المؤسسة، ومنه حصولها على ميزة أو ميزات تنافسية تؤدي إلى ترسيخ منتوجاتها وعلاماتها في أذهان وعقول الزبائن، لتكرار عمليات شرائهم ومنه ربح أعلى، واستمرار أطول فترة ممكنة للمؤسسة في السوق وإثبات وجودها.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل في الجزء الأول منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تناولنا أيضا مفهوم المنافسة والتنافسية في الجزء الثاني، أما فيما يتعلق بالجزء الثالث فهو يتمحور حول ماهية الميزة التنافسية ، وعليه استخلصنا ما يلي:

*هناك اختلاف بين الدول في وضع تعريف محدد للم.ص.م، وذلك بسبب اختلاف المعايير المعتمدة لذلك، و هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعان، معايير نوعية تساعد في تحديد حجم المؤسسة وتساهم في إبراز خصائصها، منها المسؤولية، السوق، الملكية الاستقلالية،..... ومعايير كمية و هي شائعة الاستعمال كعدد العمال، القيمة المضافة، رأس المال، رقم الأعمال، حجم التمويل الذاتي،...الخ.

*تعريف الجزائر للم.ص.م يتشابه مع التعريف الاتحاد الأوروبي من حيث خاصة عدد العمال والاستقلالية. فقبل القانون 01-12 ديسمبر 2001، كان هناك جدل في تعريف الم.ص.م في الجزائر، و لكن بعده تم تحديد مفهومها وميز بين المتوسطة، الصغيرة والصغيرة جدا منها.

*يتمتع هذا النوع من المؤسسات بخصائص، ويتميز بأهمية كبيرة في المساهمة في الميزان التجاري، الاستثمار المحلي والأجنبي، التشغيل وامتصاص البطالة، ففي 2004 كان عدد مناصب العمل التي توفرها هذه المؤسسات 838504 منصب عمل، وتطور ذلك إلى 1418943 في 2008، ولذلك الدولة تولي لهذا النوع من المؤسسات أهمية خاصة بارزة من حيث القوانين والمراسيم وبرامج الدعم

*للم.ص.م أهداف ترمي لتحقيقها منها إعادة إدماج المسرحين، استعادة حلقات الإنتاج غير المربحة للمؤسسات الكبرى (أو ما يعرف بالمقولة من الباطن)، توطيد الأنشطة في المناطق النائية، تفجير الإبداعات الفردية و استغلالها،... وهو الشيء الذي زاد من أهميتها وانتشارها، خاصة مع تحرير التجارة و انفتاح الأسواق و ظهور ما يعرف بالعولمة.

*تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة عراقيل تؤدي إلى وفاة العديد منها في السنوات الأولى من إنشائها، وذلك لمحدودية مواردها، عدم تمرس الإدارة، الافتقار للاستقرار المالي، عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية،.....الخ.

*دور اليقظة والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق ميزة تنافسية لها، يتمثل في كون أنهما يقودان إلى الجودة، التحسين المستمر الإبداع، التطوير التكنولوجي، ومسايرة العولمة والتحول الاقتصادي العالمية، ووضع المؤسسة على علاقة مباشرة ومستمرة لما يحدث حولها من تطورات وتقلبات سواء تعلقت بالقوى التنافسية المباشرة أو الغير مباشرة، وذلك من خلال جملة المعلومات التي تحصلت عليها المؤسسة.

وبغية معرفة واقع تطبيق هذان النظامان في الم.ص.م الجزائرية، سندرج الفصل الرابع الذي يتمثل في دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء.

المفصل الرابع



تمهيد الفصل:

مهما كان نشاط المؤسسة فهي تبقى بحاجة إلى مجموعة من التقنيات التسييرية التي تضمن لها البقاء والاستمرار ضمن مجال المنافسة، ومع التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم و حجم مواردها المستعملة زادت الحاجة إلى وسائل حديثة لتسيير هذه الموارد تتلاءم مع عصر التطور التكنولوجي والعلمي، حيث كثرة المعلومات و صعوبة الحصول عليها ومعالجتها، ألزم على المؤسسات وخاصة صغيرة ومتوسطة الحجم منها للتحلي باليقظة والذكاء البيئي، فيما يتعلق بالمنافسون بالأخص، حيث المؤسسات الناجحة هي التي أدخلت نظام معالجة المعلومات والتحري للحصول عليها في طريقة عملها وذلك لامتيازه بسرعة ودقة التقاط ومعالجة المعلومات واستعمالها لاتخاذ القرارات، وثمة الحصول على نتائج تؤهل المؤسسة للحصول على ميزة ومكانة تنافسية تضمن بقاءها واستمرارها.

ولأجل إثراء أكثر للموضوع وتقريبه من الواقع وإسقاط الضوء عليه عمليا أدرجنا هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة تطبيق الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة أشغال البناء E.T.B Ysref.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة المستقبلية

كون الجانب النظري لا يكتمل إلا باتباعه بجانب تطبيقي و المتمثل في دراسة حالة التي عملت على إسقاطها في مؤسسة أشغال البناء E T B Ysref ، التي تعتبر صغيرة و متوسطة الحجم، و لكون أن عنوان الموضوع يعمل على معالجة تطبيق اليقظة و الذكاء الاقتصادي في هذا النوع من المؤسسات.

و لذلك سنعمل من خلال هذا المبحث على التعريف بمؤسسة أشغال البناء E T B Ysref من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

أنشئت مؤسسة يسرف سنة 1981 تحت اسم YESREF ETB/TCE ، وهي مؤسسة خاصة، متخصصة في البناء وأعمال الترميم، تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تتوفر على موارد بشرية و مادية هامة، كما أنها ولسمعتها المنتشرة في ولايتي بومرداس و تيزي وزو حققت مكانة هامة في قطاع البناء فقد أنجزت ما يقارب 71 مشروع منها: الحي الجامعي للنبات- بايو حليلة، مركب شمال-جنوب، معهد الهندسة الميكانيكية (INGM)،... الخ.

شاركت المؤسسة في أيام دراسية وتحسيسية حول مرض السكري، وأمراض أخرى بعد تلقيها الدعوة للحضور، كما قدمت دعما ماديا لعدة جمعيات نذكر منها:

*جمعية مرضى السكري لولاية بومرداس.

*جمعية المتبرعين بالدم لولاية بومرداس.

*جمعية أولياء التلاميذ لولاية بومرداس.

كما ساهمت المؤسسة في تمويل عدة فرق رياضية في ولاية بومرداس أهمها كرة القدم كرة السلة، كرة اليد، وذلك بتوفير التجهيزات اللازمة لنشاطاتهم.

حازت المؤسسة على جائزة دولية عام 2001 عرفانا بالجودة قدمت لها من طرف شركة إسبانية ACTUDLIDAD مقرها سويسرا.

كما شاركت المؤسسة في العديد من الملتقيات الدولية التي تعالج فيها مسائل الإدارة الحديثة والتسيير ومسائل الشراكة مع الدول الأجنبية، حيث شاركت المؤسسة في ملتقى رجال الأعمال في سويسرا عام 2001. وحازت المؤسسة على العديد من الشهادات التقديرية من طرف العديد من المؤسسات الثقافية، وجامعة بومرداس ودار الثقافة وغيرها من الجمعيات.

فمن بين الملتقيات التي شاركت فيها المؤسسة، ملتقى للشراكة والاستثمار في 2003 ملتقى لرجال الأعمال في كندا عام 2003، ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة 9001 ISO سنة 2003، وشهادة من المعهد العالي للتسيير ISG.

بعد التطرق لنظرة تاريخية حول المؤسسة سننتقل فيما يلي للتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثم لمهام المؤسسة وأهم النشاطات المنجزة.

مهام المؤسسة و أهدافها:

مؤسسة أشغال البناء يسرف هي كغيرها من المؤسسات العاملة في هذا المجال، تسعى لإظهار صورتها على المستوى الوطني والدولي، وذلك بالالتزام بالإنجاز في الوقت المحدد المشاريع الملتزمة بها، ولذلك فإن من مهام هذه الأخيرة:

*بناء المرافق العمومية، والسكنات التساهمية.

*ترميم البنايات القديمة أو المتضررة إثر الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات.

*تطوير نوعية الخدمات المقدمة من عام لآخر، ومن خلال تحسين الجودة /السعر.

*إثبات وجودها على المستوى الوطني المحلي والدولي.

زبائن E. T.B.Ysref:

DLEP *

DAL *

OPGI *

CNL *

* مختلف المؤسسات الخاصة.

موردوا E T B Ysref:

* COAL SID(esc-SNS SID ER) : واد السمار ← تزودهم بالحديد.

* ERCC : مفتاح ← تزودهم بالإسمنت.

* ENG: الهاشمية ← تزودهم Agregat

* ACC: مسيلة ← تزودهم بالإسمنت.

* SARL BILBAO : ← تزودهم بالخشب.

* OULED DADA : ← تزودهم بـ quincailleire.

المنافسون:

* COSIDER.

* ETB Chabani.

* ETB Badi.

* AFRIT RAM.

* CHINOIS.

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي

إن مؤسسة E T B Ysref مثلها مثل كل المؤسسات تحتاج إلى تنظيم وتقسيم المهام من أجل الأداء الأمثل لنشاطها، فنجد الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة على شكل هرم، حيث في القمة السيد المدير العام المالك ثم يليه المدير العام والذي يكمن دوره في اتخاذ القرارات والإشراف على الإدارة العامة، وذلك بالاستعانة بالمستشار في القضايا القانونية، وكذا المستشار في قضايا الجباية والمالية، كما أنه يشرف على مصلحتين رئيسيتين تتمثلان في مصلحة الإدارة و المالية، والمصلحة التجارية، حيث أن لكل مصلحة مدير خاص بها.

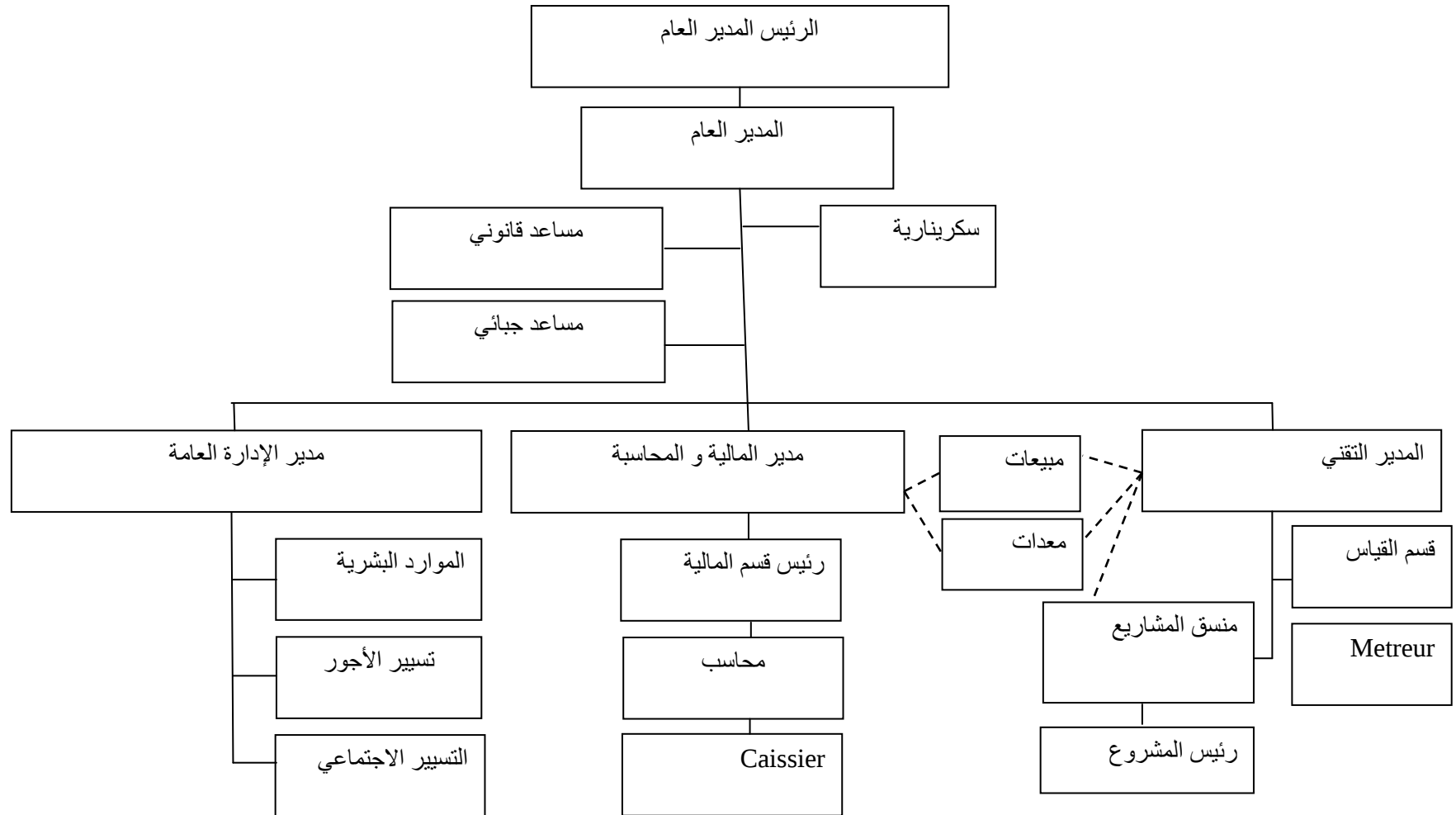
فنجد مدير الإدارة والمالية يشرف على ثلاث مصالح فرعية و هي:

- * مصلحة الموظفين التي تهتم بشؤون العمال المتعلقة بالتأمين و العطل.
- * مصلحة المحاسبة التي تقوم بحساب نتائج الدورات المتعلقة بنشاط المؤسسة وإعداد الميزانية الجبائية والقيام بمختلف التصاريحات الجبائية.
- * مصلحة المالية التي تقوم بتمويل المشاريع وطلب القروض في حالة ما إذا كانت بحاجة لذلك.

أما المدير التجاري يهتم بعمليات التسويق و البيع المتعلقة بالمنشآت الجاهزة، و يشرف بدوره على القسم التقني أين يتواجد مخبر للتحليل و مراقبة نوعية مواد البناء المستعملة وهذا القسم يتفرع إلى مصلحة الفحص والقياس وكذا مصلحة خاصة تهتم بإرشاد وتوجيه الأعمال، يشرف عليها مرشد الأعمال.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة، سابق الشرح ملخص في الشكل رقم(4، 1) التالي:

الشكل رقم (4، 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال البناء يسرف السعيد



المصدر: وثائق المؤسسة المعنية

المطلب الثالث: نشاط مؤسسة E T B Ysref و الموارد المستعملة بها

الفرع الأول: نشاط مؤسسة E T B Ysref

يندرج نشاط المؤسسة ضمن الأشغال العمومية و يتمثل النشاط الأساسي لها في إنجاز المشاريع العمرانية، مثل المباني الاجتماعية والإدارية والمؤسسات التربوية كالجامعات والثانويات.

وعند الإطلاع على المستندات الخاصة بهذه المؤسسة استطعنا التوصل إلى تحديد بعض المشاريع المنجزة، و كذلك المشاريع التي هي في طور الإنجاز و هي كما يلي:

المشاريع المنجزة:

- *مقر مؤسسة
- * مقر دائرة يسرف.
- * 40 مسكن تساهمي ببلدية شعبة العامر.
- * الجناح البيداغوجي للمعهد الوطني للهندسة الميكانيكية بولاية بومرداس.
- * مقر قسم الأشغال البترولية لبومرداس.
- * الجناح البيداغوجي الجديد لجامعة بومرداس (INH) .
- * الإقامة الجامعية المختلطة رقم 2 بومرداس.
- * مركز التوزيع لسونلغاز ببومرداس.
- * إنجاز مركز متعدد الخدمات Polyclinique ببلدية شعبة العامر.
- * إنجاز مقر إداري (مؤسسة يسرف) بشعبة العامر.
- * إعادة بناء و ترميم المدرجات الجامعية EX-INIL ، وذلك بعد زلزال 21 ماي 2003.
- * إعادة بناء السكنات المنهارة من زلزال 21 ماي 2003، وذلك في حي 11 ديسمبر 1960، ببومرداس.
- * مشروع إنجاز ملحق جامعي INGM ببومرداس.
- *إعادة ترميم مقر الصندوق الوطني للتقاعد CNR ببومرداس.
- * إعادة ترميم مقر بنك التنمية المحلية BDL ببومرداس.

المشاريع في طور الإنجاز:

- * إنجاز 276 مسكن تساهمي بقورصو (LSP CORSO) .
- * 18 مسكن - villa - بقورصو.
- * مجلس قضاء ببومرداس.
- * مقر الحماية المدنية ببومرداس.

هذا ما جعل مؤسسة يسرف لأشغال البناء تحتل المرتبة الخامسة على المستوى الوطني لعام 2008 في مجال أشغال البناء، بعد التطرق و معرفة النشاطات التي قامت، ولا تزال تقوم بأدائها المؤسسة سننتقل الآن، لمعرفة وضعية الموارد البشرية والتكنولوجية لدى المؤسسة.

الفرع الثاني: الموارد المستعملة في المؤسسة

بالنسبة للموارد البشرية، تشغل المؤسسة حوالي 40 عامل دائم، وعمال مؤقتين يحدد عددهم حسب أهمية ومتطلبات المشروع، وعادة يتراوح عددهم بين 400 إلى 500 عامل منهم إطارات، أعوان أمن، ومختلف موظفو أشغال البناء.

وبالنسبة للوسائل الآلية، والتي تعتبر دائمة الاستعمال والمقصود هنا مختلف الآلات المستعملة سواء على مستوى الإدارة، أو على مستوى مكان إنجاز المشاريع، فهي متوفرة ومتطورة وفق المواصفات المطلوبة لإنجاز وإتمام المشاريع بجودة وفي الوقت المحدد*.

المبحث الثاني: دراسة مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على

مستوى مؤسسة أشغال البناء يسرف

بعد تقديم لمحة تاريخية حول المؤسسة من جانب نشئتها، هيكلها التنظيمي، نشاطاتها، أهم زبائنها، مورديها وزبائنها، سننتقل في الخطوة الموالية لدراسة مدى تطبيق اليقظة والذكاء على مستوى هذه المؤسسة، وباعتبار أن هذه المؤسسة لا تحتوي على وثائق كثيرة تتعلق بنشاطها، بحكم أن الأساس في عملها يكون على مستوى ساحة إنجاز المشاريع، فإنني لتسهيل الأمر على المؤطر واستغلال أحسن للوقت، قمت بتقديم قائمة من الأسئلة للمؤطر الذي لم يتفانى في الإجابة عليها وتقديم بعض الشروحات شفويا.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة المقدمة للمؤسسة

لقد تم تقسيم هذه القائمة إلى مجموعات:

المجموعة الأولى: تتعلق بنشأة المؤسسة.

المجموعة الثانية: تتعلق بالعناصر المرتبطة بنمو المؤسسة.

المجموعة الثالثة: تتعلق بالخصائص التنظيمية.

المجموعة الرابعة: تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة بما في ذلك: حالة المنافسة، الزبائن الموردون، المنافسون، التكنولوجيا، الجانب القانوني، الموارد البشرية، السياسة الاقتصادية للدولة.

المجموعة الخامسة: تتعلق بالمعلومات في المؤسسة.
المجموعة السادسة: تتعلق بالليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي *.
و عليه يمكن التعليق عن قائمة الأسئلة المقدمة للمؤسسة كمايلي :
باعتبار أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء، مؤسسة خاصة، و هي تقوم بتشديد البنايات فإن الوثائق الخاصة بنشأتها، لا توفر كل ما تطلبه أو ما رغبت في الحصول عليه، لذلك أدرجت في الجزء الأول و الثاني قائمة الأسئلة المتعلقة بنشأتها، و العناصر المتعلقة بنموها لأن ذلك في جانب منه يظهر العوامل المؤثرة على نجاح إستمراريتها، و بعض النقاط المتعلقة بتمويلها، رقم أعمالها،...الخ.

حيث بعد الإجابة على هذه القائمة المذكورة أعلاه من طرف المدير نلاحظ ما يلي **: :

* أن هذه المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الذاتي أكثر من القروض البنكية كما أن اختيار هذا المجال من النشاط كان نتيجة خبرة المالك فيه، وكذا للطلب المرتفع في مجال البناء، الراجع للسياسة الاقتصادية المتبعة من طرف الدولة لحل مشكلة السكن التي يعاني منها أغلب الشعب الجزائري، و بالنسبة لاستعمال أدوات التحليل المالي، فالمؤسسة تعتمد عليها في أثناء قيامها بدراسة المشاريع من طرف الزبائن، لتحديد الأرباح، التكاليف والأسعار،... و تعتبر التكنولوجيا(الوسائل) شيء مهم خاصة لتطور برامج معالجة النصوص، الجداول،...، والمؤسسة تستعين بما هو موجود محليا. ولتمارس المؤسسة نشاط تستعين بالموردين المحليين للحصول على المواد الأولية و أهمها كما سبق الذكر COAL SID بواد السمار، ERSS بمفتاح، ENG بالهاشمية، حيث هذه المواد تتمثل في: الحديد الإسمنت، الخشب.

* فيما يتعلق بالعناصر الداخلة أوالمؤثرة على نمو المؤسسة محل الدراسة، فلقد ركزنا على عدد العمال، الذي يظهر تزايد المشاريع الموكلة للمؤسسة، ويبين مدى نشاط و حيوية المؤسسة باستعمال أعداد متزايدة من العمالة، و هذا ينعكس من خلال تزايد عدد البنايات المنجزة من طرف المؤسسة، الراجع لسمعة المؤسسة من جهة، و لتقديمها أحسن العروض من حيث السعر و الجودة من جهة أخرى، و هذا بدوره(تزايد عدد البنايات المنجزة) يفسر تزايد و ارتفاع رقم الأعمال السنوي، حيث في عام 2008 تحصلت المؤسسة على جائزة تقديرية لاحتلالها المركز الخامس على المستوى الوطني كما سبق ذكره، و بالنسبة للوسائل التكنولوجية المستعملة على مستوى المؤسسة فهي ليست نفسها التي بدأت بها المؤسسة نشاطها، بل هي تعمل على تجديدها كلما ظهر هناك جديد أما فيما يخص سوق نشاط مؤسسة يسرف لأشغال البناء، فهو متمركز على المستوى الوطني و بالأخص على مستوى

*انظر الملحق رقم 6.

**حسب شرح المؤطر

ولاية بومرداس. من خلال هذه النقاط التي تتعلق بنمو المؤسسة، يمكن القول و هذا ما أكده

المؤطر على أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء حققت نمو متواصل منذ تأسيسها أي من مرحلة التأسيس حتى ما وصلت إليه من نمو.

* فيما يخص الخصائص التنظيمية، فقد تم إدراجها ضمن قائمة الأسئلة، وذلك لفعاليتها في التأثير على نشاط و نجاح المؤسسة، فالمالك هو المسير، وذو خبرة وتخصص في النشاط وهذا ما حفز وأدى إلى النجاح والاستمرار، حيث نجد أن علاقته مع المسيرين الآخرين، أو علاقة هؤلاء فيما بينهم تكون بصفة مباشرة، وبدون رسميات، وهؤلاء المسيرين يتسمون بالأقدمية، حيث أقلهم شغل خمس سنوات بالمنصب، ولهم علاقة بتخصص البناء(على مستوى 'نجاز المشاريع) و تخصصاتهم متنوعة كل حسب وظيفته من مسير مالي محاسب، مسير التموين، اختصاصي في الموارد البشرية ومهندسون. ونتيجة التفاهم وحسن المعاملة والتحفيزات المقدمة من طرف المالك فإنه لا توجد نقابة عمالية، تطالب بحقوقهم، فكل من عنده مشكل يعمل على مناقشته مع المدير. وبالنسبة لعملية تكوين العمال (خاصة الإداريين و المهندسين) للزيادة من مهاراتهم التسييرية فهي حسب الحاجة.

* بعد التطرق للخصائص التنظيمية، قمنا باستعراض محيط المؤسسة من حيث: المنافسة الزبائن، الموردون، و غيرها من النقاط كما يلي:

● فبالنسبة للمنافسة في مجال البناء فحسب إجابة المؤطر هي متوسطة الدرجة تأثيرها منعدم، نوعيتها تكون في الخدمة، غير أن معنى منافسة منعدمة غير معقول فالإجابة تعود إلى أن المؤسسة لديها زبائن دائمين لهم الفضل في دوام و استمرار نشاط المؤسسة، وهذا لالتزام المؤسسة بالشروط المطلوبة في الوقت، التكلفة و الجودة.

● بالنسبة للزبائن، فيتميزون بالبحث عن الثنائية جودة-سعر، عددهم مهم بالنسبة للمؤسسة فمنهم الدائمون، ومنهم المؤقتون، لوقت نهاية المشروع. كما أن المؤسسة تقوم بدراسة حاجاتهم، و ذلك وفق ما يتطلبه السوق. غير أنهم لا يملكون(الزبائن) قوة تفاوضية كبيرة فهو يطرح مشروعه، والمؤسسة إن كانت قادرة على إنجازه تقدم عرضها، وإلا فلا تشارك فيه. وبالنسبة للعلاقة بين المؤسسة وزبائناتها فمنها ما هو طويل الأجل، باعتبار أن هؤلاء الزبائن يقدمون دائما عروض لإنجاز المشاريع، ومنها ما هو قصير الأجل، بمجرد ما تنجز البنيات، تنتهي علاقاتهم ببعض. وحسب جواب المدير، فإن المؤسسة لا تقوم بدراسة إمكانية تنويعهم أو بمراقبتهم و ذلك لأنها لا يمكن أن تعرف العروض المطلوبة للإنجاز إلا من خلال إعلانها إما في الجرائد أو بواسطة الاتصال مباشرة، و من ميزات المؤسسة أنها بمجرد استكمال الإنجاز تقوم بصبر للآراء، و ذلك لمعرفة مدى رضاهم عن الإنجاز.

• و فيما يخص الموردون، فعددهم محدود، و المنافسة بينهم لبيع المواد الأولية الخاصة بأعمال البناء كبيرة، وهذا ما يعكس أن قدرة الموردين التفاوضية عند البعض قليلة وعند البعض الآخر متوسطة، وذلك لأهمية كل مورد، فكل واحد منهم يعمل على تقديم مواد أولية ذات خصائص جودة- سعر. و بما أن المؤسسة تعمل على تقديم أحسن العروض من حيث السعر، فهي تعمل على دراسة عروض الموردين حسب الحاجة للمواد الأولية من حيث الكمية، وهذا التموين من المواد الأولية يكون منقطع، من مشروع لآخر، وحتى نهاية المواد المشتراة، ولحرص المؤسسة على تقليل التكاليف فهي تعمل بصفة مستمرة على مراقبة عروضهم فيما يخص السعر، النوعية والكمية.

• بالنسبة للمنافسون، عددهم قليل أو متوسط على مستوى ولاية بومرداس وتيزي وزو هذه هي إجابة المؤطر، فبالنسبة لهم لا يشعرون بخطورة المنافسون إلا إذا قلت العروض المقدمة إليهم من طرف الزبائن الموجودة في ولايتي بومرداس وتيزي وزو، وفي هذا الإطار فإن أي مؤسسة (مقاول) يعمل على اختراق السوق والدخول للعمل في مجال النشاط يكون ذلك ليس بالشيء السهل من جهة للشروط الموضوعية وكثرة الأوراق المكونة للملفات، ومن جهة أخرى يجب توفر التمويل الذاتي الذي يمثل نسبة معتبرة من رأس المال. ومؤسسة يسرف لأشغال البناء حتى تمكنت من مواجهة المنافسة، فهي تعمل على دراسة نقاط القوة و الضعف لمنافسيها الأقوياء مثل كوسيدار ، ETB Chabane ، TEB Badi والصينيون، وإن لزم الأمر تعمل على التحالف عن طريق المقابلة من الباطن من أجل الحفاظ على وجودها وكسب شيء من الاستقرار و كذا لتحمل التكاليف معهم في حالة المشاريع الكبرى أو إذا كانت لديها مشاريع قيد الإنجاز ولا تستطيع لا تقويت الفرصة عليها ولا الأرباح.

• بالنسبة للتمويل المالي، فالمؤسسة تعاني من الفوائد المرتفعة على القروض كثيرة الوثائق الخاصة بالملفات المطلوبة من طرف البنوك، وهذا يأخذ وقت، ويكلف المؤسسة الفوائد المرتفعة.

• فيما يتعلق بالتكنولوجيا، فهي تؤثر على سير نشاط المؤسسة سواء الإداري أو على أرض المشروع، الذي تعتبر لاستكمال إنجازة بجودة عالية وملتمسة ضرورة حتمية، ولذلك تعمل المؤسسة على تجديد الوسائل المستعملة في نشاطها خاصة التكنولوجية، من أجل تفعيل نشاطها وسهولة الاتصال بها، المؤسسة لها موقع إلكتروني.

تقوم المؤسسة بتحليل المواد الأولية (الإسمنت، الحديد،...) والبنائيات التامة إن كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة، وذلك قبل، أثناء، وبعد الإنجاز. وبالنسبة لتطور التكنولوجيا في هذا القطاع، فلقد أجاب المدير نعم، و يظهر ذلك من خلال الآلات والتجهيزات عالية الجودة والتكنولوجيا المستعملة لدى العديد من مؤسسات أشغال البناء، وفي إطار التكنولوجيا

المؤسسة تعمل على حماية شبكة المعلومات الخاصة بها، بواسطة مثلاً رموز محددة كلمات سر، برامج عمل خاصة،...الخ.

• أما عن الجانب القانوني، فالمؤسسة تتابع نشاطها بصفة قانونية من خلال المرسوم الخاص بنشأتها، وبالسجل التجاري ولهذا حسب المدير التنظيم القانوني السائد حول قطاع النشاط في صالح المؤسسة، لعدة اعتبارات من بينها الطريقة القانونية التي تدير بها المؤسسة نشاطها، وكذا لأسلوبها القانوني في الحصول على مختلف المعلومات ومعالجتها. وفي هذا الإطار القانوني، فإن المؤسسة لها مستشار قانوني تلجأ إليه لحل المسائل القانونية، في حالة الاستشارة هذا يعني أن المؤسسة يخدمها النظام القانوني السائد.

• الموارد البشرية هي الأخرى تعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، ولهذا كان التطرق إليها بشكل من الاستفسار أمر ضروري، فبالنسبة لكفاءتها (المتعلقة بمكان إنجاز المشاريع) فحسب المدير فهي غير متوفرة بكفاءة (و لكن فيما يخص التخصصات الإدارية فهي متوفرة) والمؤسسة تعمل على التوظيف باللجوء إلى الوكالة الوطنية للتشغيل واليد العاملة ANW.

فيما يتعلق بوضع شروط للموارد البشرية عند تعيينها، فالمؤسسة واضحة من الأول وذلك في عقد التوظيف، من حيث الانضباط، احترام القانون الداخلي،...الخ، وحرسا منها على التنظيم وسهولة الرجوع لملفات العمال في كل وقت، فهي تقوم بتنظيم المعلومات الخاصة بالعمال في ملفات خاصة بواسطة نظام المعلومات، وحرسا على الحفاظ والتجديد العلمي للعمال تقوم المؤسسة بتلقيهم تدريبات خاصة، ومعظم عمال المؤسسة جزائريون.

• السياسة الاقتصادية تعتبر أحد مكونات البيئة الخارجية، وهي كغيرها من المكونات لها تأثير نشاط المؤسسة، وذلك من خلال النقاط التالية: بالنسبة للمؤسسة فهي لم تستفد من برامج الدعم الخاصة بالم.ص.م، وانفتاح الأسواق (بسبب وفرة المواد الأولية وانخفاض تكاليفها) لصالح المؤسسة، انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة سلمي على المؤسسة تأثير المؤسسات متعددة الجنسيات على نشاط المؤسسة واضح، فهي تأخذ منهم المشاريع على اعتبار الوسائل متطورة التكنولوجية وذات جودة والكفاءات والمهارات البشرية التي تملكها مقارنة بالمؤسسات الوطنية (مؤسسة يسرف) والمؤسسة لم تقم من قبل بأي شراكة أجنبية لتعزيز مركزها التنافسي.

بعد دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، ننقل الآن لدراسة المعلومات، اليقظة والذكاء بالمؤسسة.

* فيما يخص المعلومات، فهي تلعب دور مهم في نشاط المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بوضع أشخاص معينين لجمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، نشاط المؤسسة

التكنولوجيا المتطورة، المنافسون، الزبائن. وفيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالمولون الماليون لا تقوم المؤسسة بمتابعتها، ربما لقلة القروض المطلوبة، أما عن المنافسون، فكما سبق ذكره المؤسسة تأخذ العروض للمشاريع عن طريق أحسن عرض، لذلك لا يؤثر المنافسون على نشاطها بدرجة كبيرة وهي تقوم فقط بتحليل نقاط قوتهم وضعفهم، حتى تكون على مستوى مثلهم أو أحسن منهم المؤسسة لا تقوم بشراء المعلومات، لذلك ليس لديها مستشارين في هذا الشأن، بل هي تحصل على المعلومات من خلال الزيارات للمعارض الجرائد، الإعلانات، الزبائن، الموردون، أي مختلف وسائل الإعلام والأعوان، وهذا ما يسهل و يسرع الحصول على المعلومات التنافسية التي يكون دورانها تلقائي بين العمال لاستغلالها و معالجتها، وفي هذا الإطار تملك المؤسسة نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومات وتبويبها نظرا لتأثيرها في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، والمؤسسة تقوم بعملية صبر الآراء لزبائن، الموردون، وذلك لمعرفة درجة رضاهم عن التعامل معها.

* أما عن الجزء المتعلق بالأسئلة المتضمنة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بصفة مباشرة أي معرفة معناها، تطبيقها اعتبارها وسائل للتسيير... لأن الأسئلة سابقة الذكر المتعلقة بالمؤسسة، محيطها والمعلومات المتوفرة لديها تعتبره جزء لازم لليقظة والذكاء الاقتصادي، فبالنسبة لقيام المؤسسة باليقظة البيئية أو الإستراتيجية فهي تقوم بذلك(من خلال جمع المعلومات وتحليلها واستغلالها في اتخاذ القرارات)،فيما يخص تطبيق الذكاء الاقتصادي أجاب المدير "نعم، ولكن ليس بنسبة معتبرة" لكون الذكاء يتعلق بالمستوى الدولي، فهو أشمل وأبعد وعمل المؤسسة فقط على المستوى الوطني.

بالنسبة لحراسة المنافسون، لا تقوم المؤسسة بذلك بصفة دائمة وبنسبة كبيرة. الإبداع في طريقة وضع مخططات البناءات تقوم به المؤسسة، ولكن حسب رغبة العميل، فهي تقدم الفكرة للعميل الذي إما يقبلها أو يرفضها، والذكاء الاقتصادي بالنسبة لها يعد وسيلة جديدة للعمل على وضع بالتصرف هيكل معلوماتي.

بعد تحليل نتائج الأسئلة المقدمة للمؤسسة نعمل في الخطوة الموالية لشرح طريقة عمل المؤسسة، و تقديم تفسيرات واستنتاجات للأجوبة المقدمة.

المطلب الثالث: طريقة عمل المؤسسة و تقييم مدى تطبيق مؤسسة يسرف لليقظة

و الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول: طريقة عمل المؤسسة

من خلال المعلومات المتحصلة من طرف المؤسسة، فإنها كغيرها من مؤسسات أشغال البناء تتبع الخطوات التالية.

أولاً: تحصل المؤسسة على cahier de charges : الذي يقدمه الزبون وهذا ليس فقط لهذه المؤسسة، بل العديد من المؤسسات، و هذا الأخير يحتوي على المعايير المطلوبة في المشروع، نوعه، مدته، تكاليفه،...الخ.

ثانياً: دراسة cahier de charges : تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد الموارد المطلوبة لإنجازه سواء المالية، المواد الأولية، اليد العاملة، وكذا تحديد الربح العائد على المؤسسة، وتحديد مدة الإنجاز الممكنة، ودراسة مدى تلائم عرض الزبون مع النتائج المستخلصة من دراستها، فإذا قبلت المؤسسة العرض تقوم بالخطوة الموالية.

ثالثاً: تحديد العرض التقني والمالي لها: وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على تحضير قائمة بها الوسائل التقنية التي تتمكن من أداء المشروع و إنجازها، وتحديد الأموال اللازمة و تقديم ذلك للزبون.

رابعاً: تقدم المؤسسة عرضها للزبون الذي يقوم بدراسته ومقارنته مع عروض المنافسون الآخرون، وبذلك تحصل المؤسسة على المشروع.

الفرع الثاني: تقييم مدى تطبيق المؤسسة لليقظة و الذكاء الاقتصادي وفقاً

للإجابات المقدمة

يتعلق بتقييم مدى تطبيق اليقظة والذكاء الاقتصادي في مؤسسة يسرف لأشغال البناء، فإنه سيتم بالاعتماد على الإجابات والشروحات المقدمة من طرفهم، كما يلي:

* تعتبر مؤسسة يسرف لأشغال البناء ناجحة على المستوى المحلي لأنها حققت نمواً في مجال البنيات المنجزة منذ 1981 تاريخ إنشائها إلى غاية اليوم، ولقد تمكنت من تحقيق ميزات تنافسية بفضل جودة منتوجاتها، عروضها المتفوقة، التزامها بتاريخ التسليم، ويعود كذلك ذلك إلى خبرة المالك في مجال النشاط، استعمال التكنولوجيا المتطورة، ثقافة أساليب التسيير الحديثة، التي اكتسبتها من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية حول ذلك، كما سبق ذكره.

* وفيما يتعلق بنموها فيعود أولاً لعلاقة المؤسسة وسمعتها الطيبة لدى زبائنها، وكذا لكون المؤسسة متفطنة لما يحدث من حولها، وهذا أدى إلى تحقيق التفوق وأفضل المستويات غير أنه فيما يتعلق بالمؤسسات العمومية العاملة في مجال البناء، فإن منافستها في الوسائل المستعملة صعب نوعاً ما وذلك لأن الإمكانيات المالية للمؤسسة محدودة بالنسبة لها. كما أن النمو المحقق مرتبط بالخصائص التنظيمية للمؤسسة، التي تتميز بالتماشي مع التطورات الحاصلة في مجال التسيير، فلا توجد رسميات في الحوار مع المدير، أو عدم تدخل العمال في مناقشة القرارات، أو عدم وجود تكوينات وتحفيزات، فالتنظيم السائد هو تنظيم مناجيري

يتصف بالانفتاح على البيئة والاتصالات المباشرة، الحوار مع الزبائن، الموردین وحتى المنافسون، وذلك يمكن المؤسسة من دراستهم.

* تعمل المؤسسة على دراسة القوى البيئية التنافسية والمتمثلة خاصة في المنافسون الزبائن، الموردون، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الجانب القانوني، كما أنها تقارن نشاطها بغيرها من أجل الرفع من تنافسيتها، أي أنها متفطنة لديناميكية البيئة و تغيرها السريع وعدم تأكدها، وعليه فإنها تقوم بجمع المعلومات، التي تعتبرها مورد كغيرها من الموارد الأخرى اللازمة لنشاطها.

* من النقاط أعلاه يمكن القول أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء تطبق اليقظة الإستراتيجية على مستوى فعال، وهذا يظهر من خلال ما حققته من مشاريع، وكذا لقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى، وخاصة الصينية، التي زاد انتشارها في البلاد فيما يخص أشغال البناء.

* فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي، بالنسبة للمؤسسة يعتبر وسيلة جديدة وجيدة للعمل على وضع بالتصرف هيكل معلوماتي مفيد لاتخاذ القرارات المتعلقة بها.

* غير أن سر نجاح المؤسسة في جانب منه يعود إلى علاقاتها مع زبائنها وتمركز نشاطها في ولايتي بومرداس وتيزي وزو، كما يعود بدون شك لاعتمادها على اليقظة البيئية والذكاء الاقتصادي للحصول على المعلومات ودراسة نقاط القوة والضعف للعملاء الموردون،... الخ.

* من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل بإستراتيجية التمرکز على سوق معين الشيء الذي مكنها من حسن دراسته وتقييمه ومعرفة كل خصائصه (فيما يخص كل القوى المؤثرة على نشاطها)، بجمع المعلومات، تحليلها وتبويبها بواسطة نظام معلوماتي متطور، وكذا بالاستعانة بموارد بشرية متدربة وذات خبرة في المجال.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة يسرف لأشغال البناء، التي تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال البناء منذ إنشائها في 1981م، استخلصنا ما يلي:

* للمؤسسة ميدان مزدهر و ذو حيوية و نشاط في مجال البناء، و يظهر ذلك من خلال ما قامت بإنجازه من بنايات حتى اليوم، و تزايد رقم أعمالها، و احتلالها المراتب الأولى وطنيا في مجال البناء، و هذا يرجع إلى إرادة و خبرة المالك من جهة و إلى التسيير المطبق من جهة أخرى.

* التنوع في اختصاصات الموارد البشرية، مستواهم العلمي، التزامهم بالقانون الداخلي تحفيزهم، تكوينهم، حسن التعامل معهم و تحقيق مطالبهم (المقصود بالموارد البشرية هنا العمال الإداريون) أدى إلى وفائهم و عملهم على تحسين أكثر بصورة و سمعة المؤسسة.

* للمؤسسة زبائن أوفياء يقدمون لها عروض المشاريع لإنجازها و لكن وفق شروطهم و ما يخدم مصلحة المؤسسة، و يرجع سبب وفائهم إلى التزام المؤسسة.

* للمؤسسة علاقة شبه طويلة مع مورديها الذين يعتبر عددهم محدود، و هذا ما أكسبها تكاليف أقل، توفر المواد الأولية متى طلبت، و هو الشيء الذي يؤدي إلى استمرار نشاطها و عدم توقفها عن الإنجاز.

* علاقة المؤسسة مع منافسيها تتمثل في دراسة نقاط قوتهم و ضعفهم و تحليلها و أخذها بعين الاعتبار في تقديم العروض للزبائن. و هي تقوم soustraitance من أجل كسب الوقت في الإنجاز و التركيز على الأجزاء المهمة من المشاريع.

* للمؤسسة وسائل تكنولوجية تعمل على تجديدها كلما استلزم الأمر، و لسهولة الاتصال بها، تضع المؤسسة موقع إلكتروني في التصرف.

* المؤسسة تعمل بشكل قانوني، و هي ملتزمة بدفع الضرائب و كل ما يخص ذلك .

* المؤسسة تقوم بجمع مختلف المعلومات عن مختلف الأعوان الاقتصاديين لمعالجتها، في إطار اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

* المؤسسة متيقظة دائما لما يحدث من حولها.

* تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي من خلال جمع، معالجة، تبويب و استغلال المعلومات في اتخاذ القرارات.

*لا توجد بالمؤسسة قسم يتعلق باليقظة و الذكاء، بل كل شخص مكلف بجمع المعلومات إما من الأنترنت، المعارض، الملتقيات، المجالات،... و العمل على تقديمها للمؤسسة للقيام بمعالجتها من طرف الشخص المكلف بذلك، و من بعد استغلالها، إذن المؤسسة تطبق اليقظة و الذكاء بمفهوم جمع المعلومات و تحليلها و من ثمة استغلالها.

و عليه فإن طريقة عمل المؤسسة ليست بالكافية فيما يتعلق بتطبيق اليقظة و الذكاء لأنها لا تهتم كثيرا بالمعلومات الخاصة بمنافسيها، ليس لديها قسم خاص باليقظة و الذكاء أو بالأحرى شخص مكلف بجمع المعلومات، فهي تعمل نوعا ما بتلقائية في جمع المعلومات، و ذلك وفق العروض المقدمة (المعلنة في المجالات، الجرائد للبناء)، لأن أساس اليقظة و الذكاء هو العمل المستمر على جمع المعلومات و معالجتها و استغلالها عن مختلف الأعوان الاقتصاديين.



الخاتمة العامة:

يعيش العالم اليوم تقلبات وتحولات في شتى الميادين، انعكس ذلك على اشتداد المنافسة تطور التكنولوجيا، انفتاح الأسواق المحلية على المنتجات الأجنبية، تنوع و كثرة هذه الأخيرة و جودتها، و هذا كله ليس في صالح المؤسسات الضعيفة التي تعاني من عدة مشاكل (مالية، تنظيمية، إدارية،...) و التي هي في طور الإنشاء. و لذلك على هذه الأخيرة إتباع أساليب و أنظمة تسييرية من أجل التمكن من تحقيق ذاتها و مكانتها السوقية و بالوقوف على مختلف الميزات التي يتسم بها المنافسون سواء الأقوياء أو الضعفاء، من أجل دراستها، تحليلها و الاستفادة منها، و ليتم ذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة المعلومات المتعلقة بذلك، و التي تحصل عليها من البيئة الخارجية لها، و لذلك على المؤسسات العمل باليقظة و الذكاء اللذان يعتبران من الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ أحسن و أمثل القرارات، و إذن تحقيق و إنتاج سلع و خدمات وفق متطلبات العميل و تمثل أحسن العروض من حيث الجودة – السعر، و منه تحقيق تنافسية المؤسسات عن طريق ميزة تنافسية تعزز المركز التنافسي للمؤسسة و تؤدي إلى انتشار سيطتها و سمعتها سواء محليا أو عالميا.

فاليوم الحديث عن الطرق التسييرية المتطورة كالجودة، القياس المقارن، الإبداع اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي هو صلب مواضيع الملتقيات و الندوات العلمية و باعتبار عملنا هذا أحد هذه الأعمال العلمية، ركزنا على دراسة دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و طبيعة الموضوع فرضت تقسيمه إلى أربع فصول التي من خلالها استخلصنا النتائج التالية:

* للمعلومة دور مهم و استراتيجي في سير عمل أي مؤسسة و مهما كان حجمها و باعتبارها (المعلومة) المادة الأولية التي يرتكز عليها اتخاذ أي قرار، و التي تبرز أهميتها نتيجة التغيرات السريعة للبيئة، الاعتماد على الاقتصاد المعرفي، إمكانية الرقابة الداخلية و الخارجية و كذا تنوع مصادرها، مجالاتها و وسائل الحصول عليها و معالجتها بواسطة أنظمة و برامج متطورة تزيد من فعالية تأثيرها.

* ظهور اليقظة الإستراتيجية كان نتيجة لأحداث عالمية متسلسلة منذ بداية القرن الحادي والعشرون، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بها، و العمل على حصر تعريف محدد لها، الذي يرتكز على السيرة، مراقبة البيئة، جمع و معالجة و نشر المعلومات، توقع الفرص و التهديدات، بهدف استغلالها و إحداث شيء جديد و مهم للمؤسسة في مستقبلها. حيث تهدف اليقظة لتأمين مختلف أنواع المعلومات الخاصة بمجال نشاط المؤسسة، و التعرف على التكنولوجيات الحديثة لاكتسابها و استغلالها، و منه تخفيض حالات عدم التأكد الخاصة بالسوق، المنتجات، المنافسون، التكنولوجيا، التنظيمات و القوانين التي من

خلالها (تخفيض حالة عدم التأكد) تتمكن المؤسسة من المنافسة و تحقيق ميزة تنافسية والاستمرار أطول فترة ممكنة في السوق.

* تمكن أهمية الیقظة الإستراتيجية في الدفاع عن مكانة و استمرارية المؤسسة، الرفع من فرص التجديد الداخلية و الخارجية، الحفاظ على الإرث المعلوماتي و التسيير الجيد لمحظة نشاطاتها، و تنقسم هذه الأخيرة إلى یقظة تنافسية تتعلق بمعرفة كل ماله علاقة بالمنافسين. یقظة تجارية ذات صلة بالزبائن وكل ما له صلة بالسوق. و يوجد نوع ثالث آخر للیقظة يتمثل في الیقظة التكنولوجية التي تهدف للكشف عن التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية. كما نجد الیقظة البيئية، و التي تشمل كل عناصر البيئة الأخرى (الاجتماعية، السياسية، المالية، القانونية،...).

* كما أننا من خلال التطرق للیقظة الإستراتيجية ، تعرفنا على أنه تتبع طرق و وسائل لأدائها فيمكن التيقظ عن طريق: المعايير (benchmarking) ، الأنترنت، التحليل التنافسي للقوى الخمس لبورتر، مصفوفة SWOT وغيرها، التي تمكنها من الحصول على المعلومات من مختلف مصادرها من وثائق، ندوات، محاضرات، مؤتمرات، مجلات، أبحاث، ... و ذلك وفق مراحل متسلسلة للیقظة بدءا بالاستهداف (أي تحديد المحيط المراد دراسته) إلى المطاردة (أي الحصول على المعلومات) ثم الاختيار (أي تصفية المعلومات المجمعة)، وبعدها إيصالها للمكلف بتخزينها (في شكل مبوب) ثم معالجتها نشرتها (المعلومات المعالجة تنشر حسب تبويبها إلى الأشخاص المعنيين)، ويليهما التنشيط (لإيصال و استغلال المعلومات المعالجة) و خطوة أخيرة مراقبة جودة الیقظة (أي معرفة مدى فعالية من خلال النتائج المحققة).

* انتشر الذكاء الاقتصادي أولا في المجال العسكري (في الحرب العالمية الثانية) ثم بعدها بدأ تطبيقه في المجال الاقتصادي، و خطوة أولى في اليابان، بعدها الوم.أ و فرنسا، وتوجد عدة تعاريف للعديد من الباحثين حول الذكاء الاقتصادي، معظمها تركز على أنه عمل دفاعي و هجومي في شكل سيرورة متواصلة لجمع، معالجة، تفسير و نشر المعلومات للأعوان الإداريين، لتحديد الفرص و التهديدات، و منه اتخاذ القرارات التي تؤدي لتقليص عدم التأكد، و تحقيق الأداء الناجع، و ذلك على عدة مستويات (من المستوى القاعدي على مستوى المؤسسة إلى المستوى الدولي)، و هذا يبرز أهميته في تطوير منتجات جديدة، اتخاذ القرارات، تحقيق أحسن مبيعات و منه تحقيق ميزة تنافسية

* للذكاء الاقتصادي سيرورة متواصلة بدءا من جمع المعلومات، فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها و المصادقة عليها، و بعدها تركيبها في وثيقة تساعد في اتخاذ القرارات، و هذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء بالإضافة لفهم و معرفة

إستراتيجيات المنافسون، توقع السوق المستقبلي تحسين تنافسية المؤسسات و التحسين المستمر لأنشطتها.

* تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يواجه اختلاف بين الدول نتيجة اختلاف المعايير المتبعة في ذلك، و لكن هذا لم ينقص من أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية، و لا من انتشارها، حيث في 2001 بلغ عددها 245348 مؤسسة في الجزائر، و في 2008 وصل هذا الرقم إلى 432068 مؤسسة. كما بلغ عدد مناصب العمل في 2008 إلى 1418943 منصب عمل حيث كان 838504 منصب عمل في 2004 .

*تلعب التنافسية دور مهم في تحسين المنتجات و اختراق الأسواق و تحقيق ميزات تنافسية على مستوى الأسواق المحلية و الدولية.

* يلعب كل من اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي دور مهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال: الإبداع، الجودة، التطوير التكنولوجي و المعايير لمنتجات المؤسسة مع منافسيها.

* بالنسبة لدراسة الحالة استخلصنا أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء تطبق اليقظة والذكاء الاقتصادي على مستوى ضيق، والمقصود على مستوى سوق و ولايتي بومرداس وتيزي وزو، أي أنها تتبع إستراتيجية التخصص والتمركز في نفس الوقت وهذا ما أكسبها ميزة تنافسية و سمعة جيدة.

* تتمتع مؤسسة يسرف بنظام معلوماتي لمعالجة المعلومات، وتستعمل التكنولوجيا كأداة أساسية في عملها سواء الإداري أو على مستوى إنجاز المشاريع، أي أنها تلتزم بتطبيق التسيير الحديث بفعالية، وهذا زاد من تنافسياتها و من تحقيق ميزات تنافسية، ومنه التفوق عن الآخرين.

وعليه بالنسبة **للفرضيات** الموضوعة آنفا في شأن **إثبات صحتها من عدمها، فإنه** بالنسبة للفرضية القائمة على أساس أن اليقظة نظام لاستقطاب المعلومات و توزيعها على مختلف المستويات الإدارية فهي مثبتة بالصحة، لأنه أساس عمل اليقظة يكمن في الحصول على المعلومات و معالجتها، و من ثمة توزيعها إلى مختلف المستويات حسب حاجتهم.

●و فيما يخص الفرضية القائمة على أن اليقظة تعتمد على التنظيم الداخلي للمؤسسة و التنسيق بين الإدارات لتحقيق التكامل و الانسجام و الوصول لتسيير محكم، فهي مثبتة بالصحة، لأن مراحلها(اليقظة) تكون فعالة إذا كان هناك تنسيق فعال بين الإدارات و اتصال مستمر و تشاور للوصول لأمثل القرارات.

● أما فيما يتعلق بفرضية أن الذكاء الاقتصادي أسلوب يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات فهي كذلك مثبتة بالصحة، لأن أساس تحقيق ميزة تنافسية هو معرفة حاجات و رغبات العملاء و دراسة السوق (سواء المحلي أو الدولي) و تطوير خصائص المنتجات أو الخروج بمنتجات جديدة للسوق، و حتى يتم ذلك يجب الحصول على المعلومات و معالجتها لاستغلالها، و هذا يتم عن طريق الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية.

● أما الفرضية القائمة على أساس أن المؤسسات الجزائرية مازالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الطرق التسييرية فهي مثبتة بالنفي لأن الحالة المدروسة أثبتت أن مؤسسة يسرف لأشغال البناء تطبق اليقظة و الذكاء (بشكل ضيق) في مسار عملها من حيث الحصول على المعلومات، دراسة السوق، الزبائن، الموردون، التكنولوجيا، القوانين. و بعدها معالجة هذه المعلومات لاستغلالها في اتخاذ القرارات.

و كخطوة قبل الأخيرة نتقدم بجملة الاقتراحات التالية:

♣ على المؤسسة اخذ بعين الاعتبار التهديدات البيئية عند صياغة إستراتيجيتها التنافسية
♣ اعتماد المؤسسات على نظام اليقظة و الذكاء الاقتصادي بهدف رصد المعلومات والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي

♣ ضرورة التنظيم الداخلي و التنسيق بين الإداري لتحقيق الانسجام و التكامل و الوصول لتسيير محكم و ناجع يؤدي إلى إمكانية التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الاستمرار من خلال رضا العملاء و السمعة الجيدة للمؤسسة

♣ الاهتمام بالمنافسون ودراساتهم حتى وان كانوا ذو تأثير ضعيف على نشاط المؤسسة، لان سرعة التغيرات و التقلبات البيئية قد لا تكون في صالح المؤسسة، وقد تعكس التأثير الضعيف للمنافسون.

♣ يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية لعمالها، والمشاركة في الملتقيات من اجل أولا، كسب العمال ثقافة اليقظة و الذكاء الاقتصادي، و ثانيا من اجل معرفة مركزها و وضعيتها التنافسية نتيجة المقارنة و النتائج المستخلصة في الملتقيات.

♣ الاهتمام بمختلف أنواع المعلومات ، باعتبارها من الموارد ذات الأهمية لضمان نجاح و استمرارية المؤسسة في عصر العولمة و المعارف.

♣ يجب على المؤسسة ضرورة تطوير قدرات الاستماع لديها من خلال تحسين قدراتها في الجمع، المعالجة، و تحليل المعلومات وهذا عن طريق نظام معلومات أكثر تكاملا، يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة اكبر وتطوير قنوات الاتصال والتنسيق بين الأفراد.

♣ يجب أن يكون هناك نظام فعال و سريع لانتقال المعلومات في المؤسسة، ذلك لمحاولة البقاء على اتصال مع التطورات التكنولوجية.

ومن اجل فتح المجال للبحث و الدراسة أكثر في مجال الموضوع، باعتباره محل المناقشة و الاهتمام للعديد من الندوات، الملتقيات، الأبحاث العلمية....**نقترح العناوين التالية التي يمكن أن تكون محل البحث:**

◆ ما مدى إمكانية تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجامعات الجزائرية.

◆ تفعيل الحكم الراشد ودور الذكاء الاقتصادي في ذلك .

◆ الذكاء الاقتصادي في قطاع الفلاحة.

وفي الأخير نرجوا من الله عزوجل أن نكون قد وفقنا في بحثنا هذا، و أن نكون قد أضفنا مرجعا يعتمد عليه، وهذا لقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " **أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه** "



قائمة المراجع:

1/ قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- إدريس ثابت عبد الرحمان ، نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 3- زكي حسين الوردي و مجبل لازم المالكي، مصادر المعلومات و خدمات المستفيدين في المؤسسات المعلوماتية، الوارق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 .
- 4- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 5- إبراهيم سليم ، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الأردن، 1998 .
- 6- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية" ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- 7- أسعد عبد الحميد طلعت ، التسويق الفعال، الأساسيات و التطبيق، دار النشر غير موجودة، مصر.
- 8- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005 .
- 9- عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار الزهرة للنشر، عمان، الأردن، 1997.
- 10- عبد الرحمان يسري احمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 11- ماجد العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2002.

- 12- إسماعيل بلال محمد ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 13- محمد بلقاسم بهلول، الاستثمار: إشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990.
- 14- محمد هادي اللحام و آخرون، قاموس عربي-عربي، قاموس لغوي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005 .
- 15- محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004.
- 17- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، جامعة البقاء التطبيقية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 1998 .
- 19- هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

/2 قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

- 20- Alain Juillet, modèle d'intelligence économique, édition economica, Paris, 2004.
- 21-Alice Guilhaon, l'intelligence économique dans la PME : visions éparses , paradoxes et manifestations, édition l'harmattan, Paris, 2004.
- 22- Baumard . Ph, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, édition mason, Paris, 1991.
- 23- Brilman Jean, les meilleurs pratiques de management : au cœur de la performance, édition Donud,pris. 2000.
- 24- Brumo Martinet et Yves- Michel Marti, intelligence économique : les yeux et oreilles de l'entreprise, édition organisation , Paris,1995.
- 25- B . Bernard et P. Jean- Claud, du renseignement à l'intelligence économique, 2^{eme} édition , Dunod, Paris, 2001.
- 26- Camp Robert, le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, édition organisation, Paris, 1992.
- 27- Corine Cohen, veille et intelligence stratégique, édition la voisier, France, 2004.
- 28- François Jakobiak, l'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, édition organisation, 2^{eme} édition, Paris,2001.
- 29- François Jakobiak, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, édition organisation, Paris, 2004.
- 30- François Lainée, la veille technologique, édition Eyrolles, paris.1991.

- 31- Hembert Lesca, la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise , édition donod ,paris,2004 .
- 32-Jean – Louis Levet, intelligence économique mode de pensée, mode d'action, édition economica, Paris, 2001.
- 33- L.Hasside et autres, les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe, édition Dunod, Paris, 1997.
- 34- Mirkelan. F, l'intelligence économique au service de l'entreprise, édition Publisud, 1999.
- 35- Pateyron Emmanuel, la veille stratégique, édition Economica, Paris, 1998.
- 36- Pateyron Emmanuel, le management stratégique de l'information, édition economica, Paris, 1994.
- 37- P.Guichardary et autres, l'infoguerre, édition Dunod, Paris, 1999.
- 38- Pierre Achard, la dimension humain de l'intelligence économique, édition la voisier, Paris, 2005.

3/ الجرائد و المجلات:

- 39- القانون المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رقم 01-18 الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 17، يوم 15-12-2001 ،
- 40-مدونة النصوص القانونية و التنظيمية الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لـ 2005.
- 41- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافسية في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، التواصل، عدد 20 ديسمبر 2007، تصدر عن جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- 42-francis beau .entre IE patriotisme économique: la frontier est floue....document de travaille du CEREM. Revue brombleme économique, n 2.940, le 30 janvier 2008

4 / قائمة الأطروحات و المذكرات و الملتقيات مواقع الأنترنت:

أ- قائمة الأطروحات و المذكرات باللغة العربية:

- 43- بختي إ، الأنترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 44- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 45- الطيف عبد الكريم، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الإصلاحات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 46- غنية لالوش، دور المعلومة في توجيه استراتيجية المؤسسة " رسالة ماجستير " ، جامعة الجزائر، دفعة 2001- 2002 .
- 47- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول- حالة الجزائر- ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات تطبيقية، جامعة ورقلة، 2005.

ب- قائمة الأطروحات و المذكرات باللغة الفرنسية:

- 48- Ait Si Ahmed Aomar, intelligence économique et maitrise de l'environnement pour les petites et moyennes entreprises, mémoire de magister, Tizi Ouezou, 2001.
- 49- Chettih Abdelkader, la veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise, magister en filière sciences de gestion, option management université Amar Telidji, Laghouat, 2005.
- 50- Dkaki Taoufik, outils informatique et méthodes automatiques pour la veille technologique, doctorat de l'université Paul Sarbatier de Toulouse, spécialité informatique, 1993.
- 51- khalifi Amal, l'intelligence économique au service de developpement economique- perspectives d 'une application en algerie-thèse de docteur en sciences economiques option de planification F.S.G. université Alger -2007-2008.

ج- الملتقيات:

52- بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) و تحسين الميزة التنافسية، ملتقى، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2006 .

53- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

54- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع و الابتكار في تنمية القدرة التنافسية للم.ص.م، دراسة استطلاعية، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي، خميس مليانة، 2006. الجزائر.

55- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، المشروعات الصغيرة، ماهيتها و التحديات الذاتية فيها، الملتقى الدولي حول متطلبات ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17- 18 أفريل 2006، الجزائر.

56-Les journées de IEMA , 2007,la politique publique d'intelligence économique en faveur du développement industriel en France- Alger, 2007.

ج- مواقع الأنترنت:

57- [www. Veille strategique.com](http://www.Veille.strategique.com), le 13-11-2008 à 11h23.

école des sciences de @ top #2- [www. Mpep.gov.ma/esi/veille.htm](http://www.Mpep.gov.ma/esi/veille.htm) l'information, Juin 1998,le 29-10-2008.

58- [www. Spher-ie.fr/index.php? option=com content & task=view& id=58&/temid=290](http://www.Spher-ie.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=58&temid=290).

59- [www. Spher-ie.fr/index.php? option=com content & task=view& id=103&/temid=290](http://www.Spher-ie.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=103&/temid=290).

60- [www. Spher-ie.fr/index.php? option=com content & task=view& id=45&/temid=290](http://www.Spher-ie.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=45&/temid=290).

61-L. Lachaal, la compétitivité : concepts, définitions et applications,
institut national de la recherche agronomique de Tunis(ANRAT),

www.compétitivité, définition , le 03/02/2009 à 14 :30.



الملحق 1: الخاص بوظائف الذكاء الاقتصادي و خصائصها

الوظائف الخصائص	التحكم في الإرث العلمي، التكنولوجي و المهارات	التحري (معرفة) عن الفرص و التحديات	التنسيق بين الإستراتيجيات	تطبيق التأثير
1* التعرف على المعارف و المهارات	×			
2* معرفة القوانين التنظيمات و القواعد الخاصة بالصناعة وغير المادية	×			
3* تطبيق قوانين الأمن و الأمان الصناعي	×			
4* التحكم في تكنولوجيا المعلومات	×			
5* إدراك تكلفة المعلومة	×			
6* توقع المخاطر		×		
7* التحكم في تقنيات اليقظة		×		
8* تطبيق دورة الاستعلام		×		
9* إدراك حقيقة تقارير القوة		×		
10* إحصاء مكمل (تكميلي)		×		
11* القدرة على تحري الشبكات		×		
12* قدرة de deployment الهجومي		×		
13* معنى التشاور منتشر			×	
14* ثقافة جمع المعلومة		×		
15* تحقيق الثنائية معلومة مفتوحة/معلومة مغلقة		×		
16* قدرة تجنيد الشبكات			×	
17* التحكم في تقنيات حرب المعلومة				×
18* إعطاء قيمة للمعلومة				×
19* استثمار المعلومة			×	
20* تناسب و توافق شبكات المعلومة				×

Source: Emmanuel Pateyron, veille stratégique, op cit, p 14.

من الجدول نلاحظ أن الكاتب Emmanuel Pateyron وصف الذكاء وفق أربع وظائف أساسية هي:

1- التحكم في الإرث العلمي، التكنولوجي و المهارات:

حيث هذه الوظيفة تتصف بالتعرف على المعارف و المهارات الموجودة في المؤسسة، و مقارنته بما يجب أن تملكه المؤسسة، و هذا لتحديد نوع كمية و المهارات التي على المؤسسة جذبها أو تكوين عمالها فيها، و كذا معرفة نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها، كما تتصف هذه الوظيفة بمعرفة القوانين، التنظيمات و القواعد الخاصة بالصناعة و غير المادية، و كذا تطبيق قوانين الأمن و الأمان الصناعي، و عن طريق هذه الوظيفة تتحكم المؤسسة في تكنولوجيا المعلومات، و إدراك تكلفة المعلومة التي تمثل المادة الأولية و المحرك الأساسي لنشاط الذكاء الاقتصادي.

2- التحري عن الفرص و التهديدات:

و ذلك من خلال القيام بمسح كامل لجميع مكونات البيئة (الزبائن، الموردون، المنافسون،...) ، و بذلك تتمكن المؤسسة من توقع المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، التحكم في تقنيات اليقظة، تطبيق دورة الاستعلام، إدراك حقيقة تقارير القوة (و الخاصة بالمؤسسة عن طريق مقارنتها بتلك الخاصة بالمنافسين)، القيام بإحصاء تكميلي (أي إحصاء كل ما هو متعلق بالقوى المؤثرة بالمؤسسة الموجودة في البيئة أو الداخلية)، و كذا القدرة على التحري عن الشبكات المعلوماتية أو التحالفية (سواء للزبائن، الموردون، المنافسون،...)، و كذا عن طريق هذه الوظيفة تكتسب المؤسسة ثقافة جمع المعلومة، و الحصول على المعلومات من مختلف المصادر و بمختلف الأنواع.

3- التنسيق بين الإستراتيجيات:

حيث بحصول مختلف الأقسام بالمؤسسة على المعلومات المعالجة و ذات قيمة، يعمل كل قسم على وضع إستراتيجية خاصة به، و ذلك بالتنسيق مع الأقسام الأخرى أي كل قسم يقدم الإستراتيجية المقترحة من طرفه، و يعمل على التشاور مع الآخرين و التحاور للوصول في الأخير للإستراتيجيات الفرعية المكملة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و هذا يؤدي إلى استثمار المعلومات المتحصل عليها و الاستفادة من العائد منها.

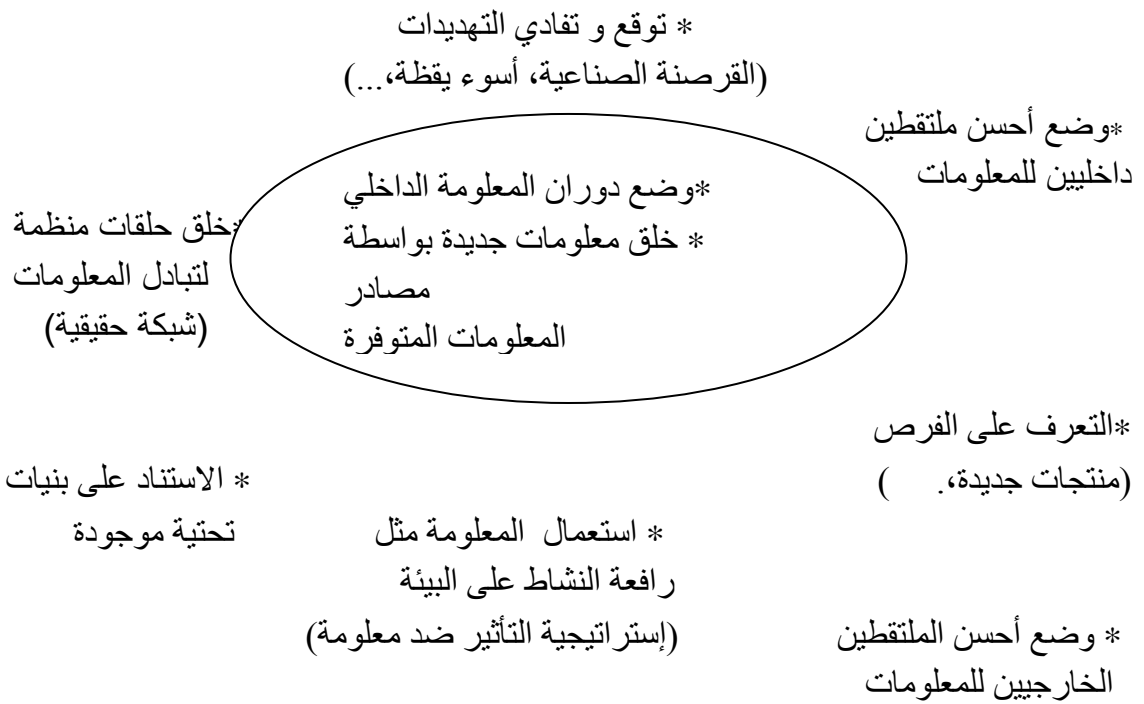
4- تطبيق التأثير:

أي التأثير في السوق على المنافسون، الموردون، الزبائن من خلال الإستراتيجيات المنسقة، و هذا نتيجة التحكم في تقنيات حرب المعلومة، و إعطاء هذه الأخيرة قيمة (الاهتمام بالمعلومة في اتخاذ القرارات) و تناسب و توافق شبكاتها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الكاتب تناول الذكاء من خلال الوظائف الأربعة السابقة بذكر خصائص كل مرحلة، و ما تتطلبه و تقوم به.

الملحق 2: وظائف الذكاء الاقتصادي حسب L. Hasside و آخرون في كتاب Les PME face au défi de l'intelligence économique

وفق الكاتب و أصدقائه مثل وظائف الذكاء الاقتصادي، كما هو موضح في الشكل التالي:



Source : L. Hasside et autres, les PME face au défi de l'intelligence

économique, op cit, p 54.

من الشكل نلاحظ أن L. Hasside و أصدقائه وصف سبع وظائف للذكاء الاقتصادي هي:

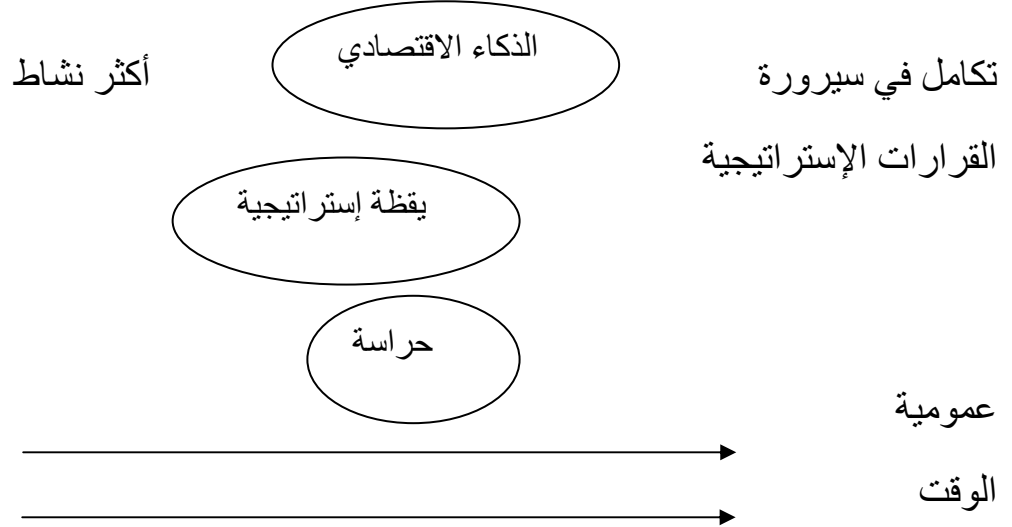
1- وضع أحسن الملتقطين الخارجيين للمعلومات: في جميع الميادين و حول مختلف العوامل.

- 2- التعرف على فرص: من خلال ما تم جمعه من معلومات.
- 3- وضع أحسن الملتقطين الداخليين للمعلومات: من خلال المعارض، و الملتقيات و الزيارات التي يقوم بها العمال في مختلف المستويات.
- 4- توقع و تفادي التهديدات: التي يمكن أن تصيب المؤسسة، و ذلك بالرجوع للمعلومة المجمعة و استغلالها.
- 5- خلق حلقات منظمة لتبادل المعلومات: من خلال الجلسات و الندوات بين المسؤولين و العمال للتشاور و تبادل الآراء حول تفسير المعلومات المعالجة و كيفية استغلالها.
- 6- الاستناد على بنيات تحتية موجودة: بجملة (مجموع) المعلومات الملتقطة و المعالجة و الاستناد عليها في اتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجيات.
- 7- استعمال المعلومة كرافعة للنشاط على البيئة: أي الاعتماد على المعلومات للتأثير في البيئة بمختلف الأشكال، كإستراتيجية التأثير مثلاً.

الملحق 3: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة :

لقد اعتمد الكاتب Corin Cohen إلى شرح العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية من خلال التطور الزمني للمفهومين من الحراسة لليقظة و بعدها الذكاء، كما هو موضح في الشكل:

الشكل: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي



Source : Corin Cohen, veille stratégique, op cit , p 67.

من الشكل نلاحظ من خلال الخط المشير للوقت أنه أولاً ظهر مفهوم الحراسة ثم تلاه مفهوم اليقظة و بعدها الذكاء الاقتصادي، و ذلك كما سبق شرحه زمنياً في المطلب الأول (المبحث الأول من الفصل الثاني) ، و من خلال خط العمومية نلاحظ أن الذكاء أشمل و اعم من النشاطين الآخرين.

فوفق الكاتب الحراسة هي موقف للملاحظة الفعلية لبيئة المؤسسة، و اليقظة هي أكثر توقعية، التي تأتي كزرع لوظيفة الإعلام الآلي أكثر و أكبر، و هي وظيفة تحليلية يمكن أن تأخذ منع أثر الأحداث التي تأتي على المنظمة، و الذكاء الاقتصادي يأخذ بعد أكثر في معالجة المعلومات و هو(الذكاء) يتفوق في معرفة الآثار من أجل وضع التوصيات لمستخدمي القرارات، و هو أكثر عمومية و أكثر دفاعية ، و يعطي محاسن في سيرورة القرار الاستراتيجي أكثر من اليقظة .

و كنتيجة اليقظة هي مركبة للذكاء ، حيث الذكاء اليوم يجمع خبرة و يأخذ شكل في عدد كبير من المؤسسات ، يتعزز من خلال الأبعاد الجديدة للإنترنت و التكنولوجيا الجديدة للمعلومات التي أعطت دفع قوي لجمع و معالجة المعلومات ، و كذا النشر السريع لها داخل مختلف أجزاء المؤسسة و لمختلف العمال في أي مستوى كانوا أو في أي مكان (داخل أو خارج المؤسسة) ، كما أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يرتبط ارتباطاً وطيداً بالمناجمنت ، المعارف ، إدارة المعرفة ،

الملحق 4 خاص بالقوانين و المراسيم التنظيمية الخاصة بالم.ص.م:
وفق الجدول التالي سنوضح بعض المراسيم، أساسه، مهامه.

المرسوم	أساسه	مهامه
المرسوم رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 الخاص بتحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل الم.ص.م	إنشاء «مركز التسهيل»	*يقوم مركز التسهيل بدراسة الملفات التي يقدمها حاملوا المشاريع أو المقاولون و الإشراف على متابعتها. *مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل خاصة أثناء التأسيس. *مرافقة أصحاب المشاريع و المقاولين في ميداني التكوين و التسيير، وتقديم الاستشارات التسييرية و التسويقية. *المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة. *دعم تطوير القدرة التنافسية،...الخ
المرسوم رقم 03-80 المؤرخ في 25 فبراير 2003 الخاص بإنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية الم.ص.م و تنظيمه و عمله.	إنشاء «مجلس استشاري» يكلف بترقية الحوار و التشاور بين م.ص.م و جمعياتهم المهنية من جهة و السلطات العمومية من جهة أخرى.	*ضمان الحوار بين السلطات العمومية و الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين. *تشجيع و ترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة. *جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية و أرباب العمل.
المرسوم رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة و تنظيمه و سيره.	تشكيل «المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة»	* اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد. *يشجع اندماج الم.ص.م ضمن التيار العالمي للمناولة. *ترقية عمليات الشراكة. * ينظم و يشارك في تنظيم اللقاءات، التظاهرات و الأيام الدراسية،...الخ.
المرسوم رقم 03-375 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة الأغواط.	إنشاء «محضنة الأغواط»	*نفس مهام المشاتل بصفة عامة و هي: استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة. *تسيير و إيجار المحلات. *تقديم الخدمات و الإرشادات الخاصة.
المرسوم رقم 03-376 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة باتنة	إنشاء محضنة باتنة	

	إنشاء محضنة البلدية.	المرسوم رقم 03-377 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة « محضنة البلدية »
	إنشاء محضنة تلمسان	المرسوم رقم 03-378 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة تلمسان.
	إنشاء محضنة سطيف	المرسوم رقم 03-379 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة سطيف
	إنشاء محضنة عنابة	المرسوم رقم 03-380 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة عنابة
	إنشاء محضنة قسنطينة	المرسوم رقم 03-381 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة قسنطينة
	إنشاء محضنة وهران	المرسوم رقم 03-382 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة وهران
	إنشاء محضنة الوادي	المرسوم رقم 03-283 المؤرخ في 30 أكتوبر 2003 يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة محضنة الوادي

المصدر: من إعداد الباحثة، حسب المعلومات المتحصل عليها من وزارة الم.ص.م.



ETB YSREF SAID

ENTREPRISE DE TRAVAUX DE BATIMENT
"YSREF SAID"
CHABET EL AMEUR- BOUMERDES -
ALGERIE

LISTE DES PRINCIPAUX MATERIELS DETENUS PAR L'ENTREPRISE,
~~EN ETAT DE MARCHÉ~~

AU : 07 / 05 / 2007

ACTIVITE	DESIGNATION	NOMBRE	ETAT
PRODUCTION	* Centrale à béton ELBA EM 38	01	Neuf
	* Citerne gaz oil 5000 L	02	Neuf
	* Pompe à béton tractable ELBA	01	Neuf
	* Camion malaxeur IVECO	02	Neuf
	* Camion pompe à béton (Berliet)	01	Bon
	* Bétonnière ATLAS 440	03	Bon
	* Bétonnière ATLAS 441	02	Bon
	* Citernes à eau	05	Bon
	* Pondeuse à parpaing	01	Bon
	* Groupe électrogène	03	Neuf
	* Compresseur comatsu	01	Bon
	* Bétonnière électrique	01	Bon
LEVAGE ET MANUTENTION	* Grue UB 04	02	Bon
	* Grue à tour électrique	03	Bon
	* Grue électrique	02	Bon
ENGIN DE CHANTIERS	* Chargeur case 580 SLE avec élément	01	Neuf
	* Compacteur	01	Neuf
TRANSPORT (Approvisionnement)	* Camion SONACOM TB 340	01	Neuf
	* Camion SONACOM C 260	01	Moyen
	* Tracteur CIRT A 1 / 65	01	Neuf
	* SR benne 32 T S IV1	01	Neuf
	* SR plateau 32 T NV1	01	Neuf
	* Remorque 5 T	02	Bon
	* Remorque SOBB pour tracteur	02	Neuf
	* Tracteur CIRT A	01	Bon

Siège social : Route du C.E.M (B.P n° 62) Chabet El Ameur (W. BOUMERDES) Tel / Fax : (024) 88-90-83/ 88-92
 N° Compte Bancaire : 165 400 21789 400 B.D.L Agence de BOUMERDES
 N° Fiscal : 1945 35 10 000 35 49 N° A. Impositif : 35 140 130 821 R.C N° : 3612437 A 98

الملحق 6: قائمة الأسئلة الموجهة للمؤسسة

الفئات	نقطة التساؤل	الاختيارات للجواب
نشأة المؤسسة	1- اختيار مجال النشاط	☒ الطلب المرتفع ☐ إرادة الشخص ☒ الخبرة في المجال ☐ المنافسة المحدودة ☐ التكنولوجيا البسيطة ☐ تسهيلات الدولة
	2- طرق التمويل المالي	☒ تمويل ذاتي ☒ قروض بنكية ☐ شراكة التمويل
	3- يستعين الخبير المالي بأداة تحليل المالي	☒ نعم ☐ لا
	4- امتلاك التكنولوجيا	☒ نعم ☐ لا
	5- الحصول على التكنولوجيا	☐ إستيراد من الخارج ☒ الحصول عليها محليا
	6- المادة الأولية	☐ إستيراد ☐ ثروة طبيعية محليا ☒
العناصر المتعلقة بنمو المؤسسة	1- عدد العمال	☒ زيادة ☐ ثبات ☐ نقصان
	2- البناءات المنجزة	☒ زيادة ☐ ثبات ☐ نقصان
	3- رقم الأعمال	☒ زيادة ☐ ثبات ☐ نقصان
	4- الوسائل التكنولوجية	☒ نفسها التي تم شراءها في بداية النشاط ☒ تم تغييرها بوسائل متطورة
	5- سوق المؤسسة	☒ على مستوى ولاية بومرداس ☒ على المستوى الوطني (الولايات المجاورة)
الخصائص التنظيمية	1- طبيعة التسيير	☒ المالك هو المسير ☐ مسير خارجي ☐ مسير داخلي
	2- خصائص المسيرين (المدرء	السن: ☐ أقل من 30 سنة ☒ أكثر من 30 سنة الأقدمية: ☐ أكثر من 5 سنوات بالمنصب ☒ أقل من 5 سنوات بالمنصب ☒ متخصص في مجال النشاط ☐ غير متخصص في النشاط

3-تخصصات المسيرين مسير مالي مسير التموين مهندس في اقتصاد سياسي مختصاصي في التسويق الموارد البشرية البناء		
4-النقابة العمالية نعم لا		
5-تكوين الأشخاص حسب الحاجة مستمر		
6- العلاقة بين المستويات التنظيمية اتصال مباشر اتصال منظم		
7-التحفيزات للعمال حسب ما يحققه من نتائج حسب إرادة المالك منظمة في كل نهاية دورة محاسبية		
1- المنافسة: أ- درجتها ب- تأثيرها ج- نوعيتها مرتفعة متوسطة منخفضة إيجابية سلبية منعدمة سعر جودة خدمة		محيط
2- الزبائن: - خصائصه يبحث عن تشبييع حاجاته يبحثون عن تخفيض الأسعار يبحثون عن الجودة يبحثون عن جودة-سعر محدود مهم بصفة مستمرة حسب الشروط المطلوبة في السوق مفروض لكون أنه ذو قوة تفاوضية كبيرة كبيرة متوسطة قليلة طويلة الأجل متوسطة الأجل قصيرة الأجل	- عددهم - دراسة حاجة - قدرتهم - التفاوضية - نوع العلاقة - هل هناك - دراسة إمكانية - تنويعهم - هل تقومون	المؤسسة

بمراقبة للزبائن ☒ -هل تقومون بصبر أرائهم لمعرفة مدى رضاهم ☐ نعم ☐ لا	
3- الموردون: خصائصه -عدددهم -دراسة عروضهم -قدرتهم التفاوضية -نوع العلاقة مع الموردين -طبيعة التموين -المنافسة بينهم -هل تقومون بمراقبة عروضهم من حيث:	أسعار منخفضة ☐ توفير المواد الأولية في كل وقت ☐ نوعية جيدة للمواد الأولية ☐ جودة/سعر ☒ محدود ☒ مهم (كبير) ☐ نعم ☒ لا ☐ بصفة مستمرة ☐ حسب حاجة المؤسسة للمواد الأولية ☒ كبيرة ☐ متوسطة ☒ قليلة ☐ طويلة الأجل ☐ قصيرة الأجل ☐ متوسطة الأجل ☒ مستمر ☐ منقطع ☒ كبيرة ☒ متوسطة ☐ قليلة ☐ نعم ☒ لا ☐ السعر ☒ النوعية ☒ الكمية ☒
4- المنافسون: -عدددهم -اختراق السوق -هل تقومون بتحليل نقاط القوة والضعف -هل هناك تحالف معهم	كبير ☐ متوسط ☒ قليل ☒ صعب ☐ متوسط ☒ سهل ☐ نعم ☒ لا ☐ أحيانا ☐ بصفة مستمرة ☐ نعم ☒ لا ☐

4- الممولون الماليون	☐ سهولة في الحصول على قروض ☐ صعوبة الحصول قروض ☒ الفوائد مرتفعة على القروض ☐ الملفات كثيرة الوثائق ☐ المؤسسة لا تقوم بقروض
5-التكنولوجيا: -تؤثر على سير نشاط المؤسسة -هل استعمالها ضروري لجودة الخدمات -هل هناك تجديد للوسائل التكنولوجية -هل لديكم موقع إلكتروني -هل يتم القيام بتحليل للمواد الأولية و المنتجات -هل تطور التكنولوجيا كبير و مستمر في هذا القطاع -هل تستعملون وسائل إنتاج متطورة في ميدان النشاط -هل يتم حماية شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة	☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا ☒ نعم ☐ لا
6-الجانب القانوني -هل المؤسسة محمية قانونيا من خلال	☒ نعم ☐ لا

☒ نعم ☐ لا	السجل التجاري. هل التنظيم القانوني السائد حول قطاع النشاط في صالح المؤسسة هل طريقة جمع، تنظيم و معالجة المعلومات قانونية هل لديكم مستشارين قانونيين
☒ نعم ☐ لا	هل التنظيمات السائدة تحمي المؤسسة من انفتاح الأسواق و سياسة التحالفات الأوروبية و العالمية
☐ نعم ☒ لا	7-الموارد البشرية هل هي متوفرة بكفاءة
☐ نعم ☒ لا	هل يتم التوظيف من خلال إعلان في الجرائد
☒ مديرية ANM الوكالة الوطنية للتشغيل واليد العاملة	هل هي متوفرة حسب التخصصات المطلوبة هل هناك
☒ نعم ☐ لا	

شروط للموارد البشرية عند تعيينها (الانضباط، احترام القانون الداخلي) هل يتم تنظيم المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين لديكم في ملفات خاصة بواسطة نظام معلومات - هل هناك استعداد من طرف الموارد البشرية - هل تفضلون تشغيل اليد العاملة الجزائرية أم الصينية ☒ نعم ☐ لا ☒ الجزائرية ☐ الصينية	شروط للموارد البشرية عند تعيينها (الانضباط، احترام القانون الداخلي) هل يتم تنظيم المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين لديكم في ملفات خاصة بواسطة نظام معلومات - هل هناك استعداد من طرف الموارد البشرية - هل تفضلون تشغيل اليد العاملة الجزائرية أم الصينية
☐ نعم ☒ لا ☒ لصالح المؤسسة ☐ لغير صالح المؤسسة ☒ لصالح المؤسسة ☐ لغير صالح المؤسسة ☐ إيجابي للمؤسسة ☒ سلبي للمؤسسة ☒ نعم	8-السياسة الاقتصادية للدولة - هل استفدتم من برامج الدعم للمصنوع - انفتاح الأسواق ☒ لصالح المؤسسة ☐ لغير صالح المؤسسة ☐ إيجابي للمؤسسة ☒ سلبي للمؤسسة ☒ نعم

☐ لا	الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة -هل هناك تأثير للمؤسسات متعددة الجنسيات على نشاطكم	
☐ نعم ☒ لا	-هل قمتم بشراكة أجنبية لتعزيز مركزكم التنافسي	
☒ مهم ☐ متوسط ☐ ليس لها أهمية	1- تلعب المعلومة دور في نشاط المؤسسة	المعلومات
☒ نعم ☐ لا ☒ بنشاط المؤسسة ☒ بالموارد البشرية ☒ بالتكنولوجيا المتطورة ☒ بالمنافسون ☒ بالزبائن ☐ الممولون المليون	2- هل تقومون بوضع أشخاص معينين للحصول على المعلومات الخاصة	في المؤسسة
☐ نعم ☒ لا	3- هل لديكم مستشارين في مجال شراء المعلومات و تحليلها	
☒ نعم ☐ لا	4-هل هناك زيارات للمعارض بهدف الحصول على معلومات متعلقة بالزبائن، الموردون أو المنافسون	

5- هل هناك سرعة في الحصول على المعلومة التنافسية	☒ نعم ☐ لا
6- هل المعلومات تدور بتلقائية و سهولة بين الأشخاص الذين يحتاجون إليها	☒ نعم ☐ لا
7- هل يتم معالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها لاستغلالها	☒ نعم ☐ لا
8- هل تملكون نظم معلومات متطورة لمعالجة المعلومات و تبويبها	☒ نعم ☐ لا
9- هل المعلومات المتحصل عليها مصدرها: المشتريات الجرائد، المجلات، التلفاز، مختلف وسائل الإعلام الزبائن، الموردون، مختلف الأعوان الذين تتعامل معهم المؤسسة	☐ مشتريات ☒ الجرائد، المجلات، التلفاز، مختلف وسائل الإعلام ☒ الزبائن، الموردون، مختلف الأعوان الذين تتعامل معهم المؤسسة
10- هناك أشخاص مكلفون بالحصول على المعلومات كل حسب تخصص (الماليون يحصلون على المعلومات المالية)	☐ نعم ☒ لا

	11- هل تقومون بصبر للآراء للزبائن و الموردون لمعرفة درجة رضاهم عن المؤسسة	☒ نعم ☐ لا
	12- هل للمعلومات تأثير على اتخاذ القرارات	☒ نعم ☐ لا
اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	1- هل تعرفون معنى اليقظة الإستراتيجية	☒ نعم ☐ لا
	2- هل تقومون باليقظة البيئية	☒ نعم ☐ لا
	3- هل تقومون بالذكاء الاقتصادي	☒ نعم و لكن ليس بنسبة معتبرة ☐ لا
	4- هل تقومون بحراسة منافسيكم	☐ نعم ☒ لا
	5- هل تقومون بالإبداع في طريقة وضع مخطط البنايات	☒ نعم، بوضع الفكرة ☐ لا ☒ حسب رغبة العميل
	6- بالنسبة لكم الذكاء الاقتصادي هو وسيلة جديدة للعمل على:	☐ L'usage de grilles d'analyse ☐ القيادة للتغيير التنظيمي ☒ وضع بالتصرف هيكل معلوماتي