



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المرجع: **2026** / ق ع ت / 2026

إشهاد

يشهد رئيس القسم بأن :

الأستاذ(ة) : بن سعد عايشة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

قد قام بالتدريس عن بعد عبر منصة التعلم عن بعد الرسمية للمؤسسة

المادة: اليقظة الرقمية

الطبيعة (دروس، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية) : دروس

المستوى : أولى ماستر

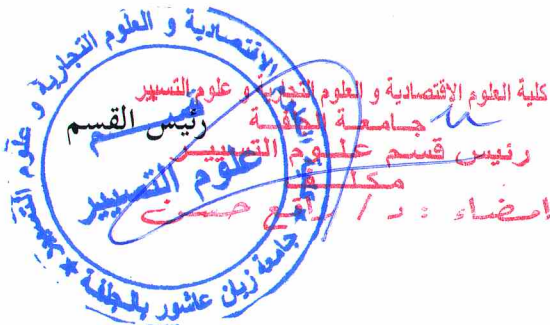
التخصص : ريادة الأعمال

السنة الجامعية : 2024/2023

الرابط:

<http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/112/8212>

حزب الجلفة في : 2026/06/01





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA

Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion
Conseille Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
المجلس العلمي

الجلسة في: 2025/05/27

الرقم: 024/ م.ع / 2025

مستخرج محضرا اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2025/02

تبعا لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم الثامن عشر من شهر ماي عام ألفين وخمسة وعشرون، عُرض الملف التالي:
أ. عرض الملف

قدمت الأستاذة المذكورة بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية، حيث بها تقريرين ايجابيين أحدهم من داخل الكلية والخير الثاني من خارج الجامعة، و الجدول أدناه يوضح ذلك :

قسم علوم التسيير (محضر اجتماع اللجنة العلمية للقسم الرقم الدورة 01 المنعقدة بتاريخ 2025/03/16)			
01	بن سعد عايشة	أستاذ محاضراً	عرض مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير تخصص ريادة الأعمال. بعنوان: "البقطة الرقمية"

ب. الري والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذة المذكورة بالجدول أعلاه.

رئيس المجلس العلمي





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في:

اليقظة الرقمية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

شعبة علوم التسيير

التخصص: ريادة الأعمال



الاعداد:

الدكتورة: عايشة بن سعد

أستاذة محاضرة - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2024/2025

محاضرات في: اليقظة الرقمية

Digital Vigilance — Veille Numérique

ماستر أول — ريادة الأعمال

الرصيد / Credits	4
المعامل / Coefficient	2
نمط التعليم / Mode	حضورى / Face-to-face
التقييم / Assessment	تقييم مستمر 40% امتحان نهائي 60%

إعداد الدكتورة: عايشة بن سعد

Prepared by: Dr. Aïcha Ben Saad

الموسم الجامعي: 2025 / 2024

تقديم المطبوعة

Course Introduction

قبل أن تبدأ القراءة: ملاحظة ضرورية

تقع بين يديك مطبوعة بيداغوجية في مادة اليقظة الرقمية، موجّهة لطلاب ماستر ريادة الأعمال. وقبل الولوج إلى محتواها، ثمة أمر يستوجب التصريح لا الإيماء.

أعدت هذه المطبوعة بالشراكة المنهجية مع الذكاء الاصطناعي Claude Sonnet — من Anthropic

تحديداً — في مرحلتي الهيكلة والصياغة. وهذا ليس اعترافاً يستدعي الاعتذار، بل إعلانٌ يستدعي التأمل.

لماذا التصريح؟

لأن الصدق الأكاديمي يستوجب أولاً. ولأن روح هذه المادة تستوجه ثانياً. فكيف يُعقل أن تُدرّس اليقظة الرقمية — وهي في جوهرها استثمار أذكى ما أنتجه العصر الرقمي من أدوات — دون أن تُجسّد في نفسها ما تدعو إليه؟ المطبوعة التي تُعلّم توظيف الذكاء الاصطناعي وتحشى توظيفه في إنتاجها ليست مطبوعة متسقة مع نفسها.

لماذا الآن تحديداً؟

نحن في منعطف تاريخي بالغ الأهمية، يشبه في عمقه منعطفين سبقاه: حين دخل الكمبيوتر الشركات في الثمانينيات، ظهر فريق قاوم وفريق تكيف — والتاريخ يُخبرنا من ربح. وحين جاء الإنترنت في التسعينيات، كان المشككون كثيرين والمشككون في أنفسهم بعد عقد أكثر. والذكاء الاصطناعي اليوم ليس موجةً عابرة ولا أداةً

مساعدة هاشية — بل هو إعادة تعريف لطبيعة العمل الفكري ذاته، بنفس الأثر الذي أحدثه الكمبيوتر في عمل الكاتب والمحاسب والمهندس. مقاومة هذا الواقع ليست تحفظاً أكاديمياً رصيناً — بل هي نوع آخر من عدم المرونة الاستراتيجية التي تُحذّر منها هذه المطبوعة بعينها.

ما الذي قدّمه الذكاء الاصطناعي وما الذي لم يُقدّمه؟

الذكاء الاصطناعي في هذه المطبوعة أسهم في: تنسيق المحتوى وعرضه، وصياغة بعض الأمثلة وشرحها، وتنظيم بعض التمارين وصياغة حلولها النموذجية_ التي يجدر أن نصرح بأنّها في ماعدا الشركات المعروفة عالمياً فهي من وحي الخيال فمنا بتكليفها تبعاً المجتمع الجزائري لتسهيل الفهم والتطبيق_ والمساعدة في ضبط المراجع والتحقق من المعلومات حيث أنه قد تم إقتراح أغلبها من طرف أستاذة المادة و تم التحقق منها يدوياً حتى نتفادى الهلوسة التي يقع فيها الذكاء الإصطناعي أحياناً.

أما ما لم يُقدّمه ولا يستطيع: فالرؤية التربوية التي تُقرّر ماذا يحتاج طالب ماستر ريادة الأعمال الجزائري أن يتعلّم، والتجربة الميدانية التي تُتميّز بين المفهوم الأكاديمي والتطبيق الممكن فعلاً، والمسؤولية الأكاديمية الكاملة عن كل كلمة في هذه المطبوعة — وهي تبقى حصراً للأستاذة.

التوصيف الأدق لهذه الشراكة هو ما تسمّيه أدبيات الإدارة الرقمية بـ"الذكاء الهجين (Hybrid Intelligence): حيث تجتمع الحكمة البشرية التي تُحدد الهدف وتُقيّم الجودة وتُوجّه القرار، مع قدرة الآلة الحسابية والإنتاجية التي تُنفّذ وتُوسّع وتُنظّم بسرعة لا يبلغها الإنسان منفرداً.

ماذا يعني هذا لك أيها الطالب؟

يعني أن الكفاءة التي ستبنيها في هذه المادة ليست كفاءة في "استخدام الإنترنت بذكاء" فحسب — بل كفاءة في توظيف الذكاء الاصطناعي أداة يقظة ومعالجة وإنتاج، مع الاحتفاظ بالحكم الاستراتيجي البشري الذي لا تُعوّضه أي خوارزمية.

رائد الأعمال في 2025 الذي يتجاهل الذكاء الاصطناعي لا يُشبهه رجل الأعمال الحذر — بل يُشبهه من رفض استخدام الهاتف الجوّال في التسعينيات خشيةً من أن يكون "مجرد موضة". وقد عرفنا كيف انتهت تلك القصة.

كيف تقرأ هذه المطبوعة؟

اقرأها كما تقرأ أي أداة يقظة رقمية ناجحة: لا تُسَلِّم بكل ما فيها تسليمًا أعمى، وابحث عن المصادر الأصلية لما يُثير اهتمامك، وتساءل دائمًا "كيف أُكَيِّف هذا مع سياقِي المحلي؟" واستخدم الذكاء الاصطناعي نفسه في التعمق فيما يُشكل عليك — فهو متاح لك كما أُتيح في إعداد هذه المطبوعة. القراءة النقدية الفعّالة ليست ضد روح هذه المطبوعة — بل هي جوهرها.

الدكتورة عايشة بن سعد قسم علوم التسيير — جامعة زيان عاشور، جلفة الموسم الجامعي 2025/2024

Table of Contents / فهرس المحتويات

1 تقديم المطبوعة وملاحظة منهجية Course Introduction & Methodological Note

3 فهرس المحتويات Table of Contents

1

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الرقمية Chapter one: Conceptual Framework of Digital Vigilance

1	مقدمة الفصل الأول Chapter Introduction
3	المحاضرة الأولى: تعريف اليقظة الرقمية ومفهومها Lecture 1: Defining Digital Vigilance
3	1 النشأة التاريخية للمفهوم / Historical Origins
4	2 تعريف اليقظة الرقمية / Definition
5	3 دورة اليقظة الرقمية / The Digital Vigilance Cycle
10	المحاضرة الثانية: أبعاد اليقظة الرقمية وأدواتها Lecture 2: Dimensions and Tools of Digital Vigilance
10	1 اليقظة التكنولوجية / Technological Vigilance
11	2 اليقظة التنافسية / Competitive Vigilance
13	3 اليقظة التسويقية / Market & Commercial Vigilance
12	4 اليقظة البيئية والتنظيمية / Environmental & Regulatory Vigilance
16	المحاضرة الثالثة: البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في اليقظة الرقمية

	<i>Lecture 3: Big Data and Artificial Intelligence</i>
16	1 البيانات الضخمة: المفهوم والأبعاد والأثر / Big Data: Concept, Dimensions and Impact
18	2 الذكاء الاصطناعي وأتمتة دورة اليقظة و AI / AI and Vigilance Automation
20	3 حدود البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي / Limitations of Big Data and AI
24	المحاضرة الرابعة: أهمية اليقظة الرقمية في الإدارة الاستراتيجية <i>Lecture 4: Strategic Importance of Digital Vigilance</i>
24	1 اليقظة الرقمية في أطر الإدارة الاستراتيجية / Digital Vigilance in Strategic Frameworks
25	2 اليقظة الرقمية وصنع القرار القائم على البيانات / Data-Driven Decision Making
28	خلاصة الفصل الأول <i>Chapter One Summary</i>
29	مراجع الفصل الأول <i>References</i>
32	الفصل الثاني: اليقظة الرقمية وريادة الأعمال <i>Chapter Two: Digital Vigilance and Entrepreneurship</i>
32	مقدمة الفصل <i>Chapter Introduction</i>
33	المحاضرة الأولى: التحولات الرقمية وأثرها على بيئة ريادة الأعمال <i>Lecture 1: Digital Transformations and Entrepreneurship</i>
33	1 إعادة هيكلة السوق في العصر الرقمي / Market Restructuring in the Digital Age
34	2 الفرص التي يُتيحها التحول الرقمي / Digital Opportunities for Entrepreneurs

35	3 التهديدات الرقمية التي تواجه رائد الأعمال / <i>Digital Threats for Entrepreneurs</i>
39	المحاضرة الثانية: اليقظة الرقمية رافعةً للتنافسية <i>Lecture 2: Digital Vigilance as a Competitive Lever</i>
39	1 استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية / <i>Digital</i> <i>Entrepreneurship Strategies</i>
40	2 أدوات اليقظة الرقمية التنافسية / <i>Competitive</i> <i>Vigilance Tools for Start-ups</i>
45	المحاضرة الثالثة: الابتكار الرقمي واليقظة <i>Lecture 3: Digital Innovation and Vigilance</i>
45	1 اليقظة الرقمية ودورة الابتكار / <i>Digital Vigilance</i> <i>and the Innovation Cycle</i>
46	2 الفرق بين الابتكار المدفوع بالتقنية والمدفوع بالسوق <i>/ Technology-Push vs Market-Pull Innovation</i>
50	المحاضرة الرابعة: نماذج ريادة الأعمال الرقمية — دراسات حالة تطبيقية <i>Lecture 4: Digital Entrepreneurship Models</i>
50	1 نماذج ريادية عالمية قائمة على اليقظة الرقمية / <i>Global Entrepreneurial Models</i>
51	2 سياق ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر / <i>Digital</i> <i>Entrepreneurship in Algeria</i>
53	خلاصة الفصل الثاني <i>Chapter Two Summary</i>
55	مراجع الفصل الثاني <i>References</i>
57	الفصل الثالث: اليقظة الرقمية والذكاء الاقتصادي <i>Chapter Three: Digital Vigilance and Economic Intelligence</i>
57	مقدمة الفصل <i>Chapter Introduction</i>

58	المحاضرة الأولى: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الرقمية <i>Lecture 1: Economic Intelligence and Digital Vigilance</i>
58	1 تعريف الذكاء الاقتصادي وتطوره / <i>Definition and Evolution</i>
59	2 الفرق بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الرقمية / <i>Distinguishing the Two Concepts</i>
60	3 الذكاء الاقتصادي الرقمي: المستوى الوطني / <i>National Level Digital Economic Intelligence</i>
64	المحاضرة الثانية: دور اليقظة في صنع القرارات الاقتصادية <i>Lecture 2: Vigilance in Economic Decision-Making</i>
64	1 أنواع القرارات الاقتصادية التي تدعمها اليقظة / <i>Types of Economic Decisions Supported</i>
65	2 تحليل البيانات الاقتصادية الرقمية / <i>Analysing Digital Economic Data</i>
70	المحاضرة الثالثة: رصد الأسواق العالمية عبر اليقظة <i>Lecture 3: Monitoring Global Markets</i>
70	1 مصادر المعلومات الاقتصادية العالمية الرقمية / <i>Sources of Global Digital Economic Information</i>
71	2 رصد تحولات الأسواق العالمية: المنهجية العملية / <i>Monitoring Global Market Shifts</i>
76	المحاضرة الرابعة: تطبيقات الذكاء الاقتصادي الرقمي — نماذج مقارنة <i>Lecture 4: Applied Digital Economic Intelligence</i>
76	1 الذكاء الاقتصادي الرقمي في قطاع التجزئة / <i>Digital Economic Intelligence in Retail</i>
77	2 الذكاء الاقتصادي الرقمي والسياسة الاقتصادية / <i>Digital Economic Intelligence and Policy</i>
81	خلاصة الفصل الثالث <i>Chapter Three Summary</i>

82	مراجع الفصل الثالث References
----	----------------------------------

84 الفصل الرابع: اليقظة الرقمية في المؤسسات الناشئة
Chapter Four: Digital Vigilance in Start-up Organisations

84	مقدمة الفصل Chapter Introduction
----	-------------------------------------

85	المحاضرة الأولى: خصوصية بيئة المؤسسة الناشئة وتحديات اليقظة Lecture 1: The Start-up Environment and Vigilance Challenges
----	---

85	1 تشخيص بيئة المؤسسة الناشئة / Diagnosing the Start-up Environment
----	--

86	2 نضج اليقظة الرقمية في المؤسسات الناشئة / Maturity Levels of Digital Vigilance
----	---

91	المحاضرة الثانية: بناء نظام اليقظة الرقمية في المؤسسة الناشئة Lecture 2: Building a Digital Vigilance System
----	---

91	1 مبادئ بناء نظام اليقظة / Principles for Building a Vigilance System
----	---

92	2 الأدوات المجانية لبناء نظام يقظة أولي / Free Tools for an Initial Vigilance System
----	--

93	3 نموذج "اليقظة الرشيقية" للمؤسسات الناشئة / The "Agile Vigilance" Model
----	--

98	المحاضرة الثالثة: تحسين الأداء التشغيلي عبر اليقظة Lecture 3: Improving Operational Performance
----	--

98	1 اليقظة الرقمية وتحسين تجربة العميل / Digital Vigilance and Customer Experience
----	--

98	2 اليقظة الرقمية وإدارة المخاطر التشغيلية / Digital Vigilance and Risk Management
----	---

103	المحاضرة الرابعة: بناء ثقافة اليقظة الرقمية المؤسسية
-----	--

Lecture 4: Building an Organisational Vigilance Culture

103	1 مفهوم الثقافة المؤسسية لليقظة <i>The Concept of Organisational Vigilance Culture</i>
103	2 ركائز بناء ثقافة اليقظة <i>Pillars of Vigilance Culture in Start-ups</i>
104	3 مقاييس نجاح نظام اليقظة الرقمية <i>Measuring the Success of a Vigilance System</i>
108	خلاصة الفصل الرابع والخاتمة العامة <i>Chapter Four Summary & General Conclusion</i>
109	مراجع الفصل الرابع <i>References</i>
113	ملاحظة منهجية: الذكاء الاصطناعي شريكاً في اليقظة <i>Methodological Note: AI as a Vigilance Partner</i>

مقدمة الفصل

يعيش الاقتصاد العالمي اليوم تحولاً رقمياً (Digital Transformation) متسارعاً لم يسبق له نظير في تاريخ الإدارة؛ إذ باتت المعلومات الرقمية مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو الموارد البشرية. وأمام هذا التدفق الهائل من البيانات الذي يُنتجه الفضاء الرقمي يومياً، وجدت المنظمات نفسها أمام تحدٍّ مزدوج: كيف تُصفي هذا الكمّ الهائل من المعلومات؟ وكيف تستخلص منه ما يخدم قراراتها الاستراتيجية؟ من هذا التحدي تحديداً وُلد مفهوم اليقظة الرقمية (Digital Vigilance) بوصفه استجابةً منهجيةً وعلميةً لهذه الإشكالية.

ولا يمكن فهم اليقظة الرقمية على حقيقتها دون استيعاب سياقها التاريخي والمعرفي، الذي يمتد من نظريات رصد البيئة الأعمالية (Environmental Scanning) في ستينيات القرن الماضي، مروراً بمدرسة اليقظة الاستراتيجية الفرنسية (Veille Stratégique) في الثمانينيات، ووصولاً إلى التحولات التي أحدثها التحول الرقمي في طبيعة هذه الممارسة وأدواتها وأهدافها. وعليه، يسعى هذا الفصل إلى تأسيس إطار مفاهيمي متكامل يُمكن الطالب من استيعاب المفهوم، والتمييز بين أنواعه ومستوياته، وفهم الأدوات التي تُوظف في تطبيقه داخل المنظمات الريادية.

وتجدر الإشارة إلى أن الفصول الأربعة لهذه المطبوعة تشكّل بنيةً متكاملةً ومتصاعدة الخصوصية: يُرسي الفصل الأول الأسس المفاهيمية، ويستعرض الفصل الثاني علاقة اليقظة بريادة الأعمال، ويُعمّق الفصل الثالث الجانب

الاقتصادي، فيما يُطبّق الفصل الرابع كل ذلك على سياق المؤسسات الناشئة. والخيط الناظم لهذه الفصول جميعاً هو مقولة واحدة: اليقظة الرقمية ليست غايةً في حد ذاتها، بل هي أداةٌ في خدمة القرار الاستراتيجي.

المحاضرة الأولى: تعريف اليقظة الرقمية ومفهومها Defining Digital Vigilance

يُشكّل التحديد الدقيق للمفاهيم حجرَ الزاوية في أي بناء علمي سليم، لا سيما في الحقول المعرفية الناشئة التي تتشابك فيها المصطلحات وتتداخل بصورة قد تُوقع في الخلط المفاهيمي. ومفهوم اليقظة الرقمية ليس استثناءً؛ إذ يُقابله في الأدبيات الأجنبية مصطلحاتٌ عديدة متداخلة كـ (Intelligence Competitive) و (Business Intelligence) و (Digital Intelligence)، مما يستدعي وقفةً تأسيسيةً تُحدّد فيها هذا المفهوم بدقة وتُميّزه عن غيره.

1. النشأة التاريخية للمفهوم (Historical Origins)

تعود جذور مفهوم اليقظة إلى ستينيات القرن الماضي حين نشر فرانسيس أجيلار (Aguilar, 1967) دراسته الرائدة "رصد البيئة الأعمال"، التي وثّق فيها كيف يُولي المديرون الناجحون عنايةً منهجيةً لرصد بيئتهم الخارجية وتفسير إشاراتها قبل أن تتحوّل إلى أحداث واضحة. وقد صاغ أجيلار بذلك المفهوم الأساسي لـ "رصد البيئة" (Environmental Scanning)، وأرسى دعائمه بوصفه ممارسةً إداريةً منهجيةً لا مجرد قراءة عشوائية للمستجدات.

وفي الثمانينيات، تطوّر هذا المفهوم نحو إطار أكثر إجرائيةً وانضباطاً على يد الباحث الفرنسي هومبير لوسكا (Lesca, 1994)، الذي صاغ مفهوم "اليقظة الاستراتيجية" (Veille Stratégique) وعرفها بأنها: عمليةٌ مستمرةٌ وانتقائيةٌ لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، وتحليلها، ونشرها على متخذي القرار. وقد شكّل لوسكا ما بات يُعرف بـ "المدرسة الفرنسية لليقظة الاستراتيجية"، التي أضافت إلى المفهوم أبعاداً تنظيميةً ومعلوماتيةً لم تكن حاضرةً في الطرح الأنجلوساكسوني.

ومع مطلع الألفية الثالثة، وما رافقها من ثورة رقمية شاملة، تحوّل مفهوم اليقظة ليشمل الفضاء الرقمي بوصفه بيئةً غنيةً بالمعلومات الاستراتيجية. وقد وثّق شيسبرو (Chesbrough, 2003) هذا التحول في سياق نموذجه للابتكار المفتوح (Open Innovation)، مؤكّدًا أن القدرة على استيعاب المعلومات الرقمية الخارجية وتحليلها باتت شرطًا لا غنى عنه لبناء الميزة التنافسية (ACompetitive dvantage) في الاقتصاد الرقمي. وهكذا وُلدت "اليقظة الرقمية" بوصفها امتدادًا طبيعيًا لليقظة الاستراتيجية في بيئة رقمية متسارعة التحول.

2. تعريف اليقظة الرقمية (Definition)

تتعدد التعريفات الواردة في الأدبيات الأكاديمية لليقظة الرقمية، وهذا التعدد يعكس ثراء المفهوم وتقاطعته مع حقول معرفية متعددة. ومن أبرز هذه التعريفات:

يُعرّف مارشاند وبيبارد (Peppard, 2013 & Marchand) اليقظة الرقمية بأنها "القدرة المؤسسية على رصد البيئة الرقمية الخارجية وتفسير إشاراتها وتحويلها إلى رؤى قابلة للتوظيف في القرار الاستراتيجي". ويُتميّز هذان الباحثان بوضوح بين مرحلتين لا يجوز الخلط بينهما: مرحلة "الحصول على المعلومات" ومرحلة "تحويلها إلى معرفة استراتيجية قابلة للتوظيف". وقد أثبت الباحثان أن الإخفاق في المرحلة الثانية — وهو ما يُسمّيانه "تعثّر تقنية المعلومات في تحليلاتها" (IT Fumbles Analytics) — هو السبب الرئيسي لضياع المزايا التنافسية في غالبية المنظمات الرقمية.

ومن منظور القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)، يُضيف تيس (Teece, 1997) بُعدًا جوهريًا إلى المفهوم؛ إذ يرى أن اليقظة الرقمية تُمثّل في حقيقتها قدرةً ديناميكيةً (Dynamic Capability) بامتياز، بمعنى أنها لا تكفي برصد البيئة الراهنة، بل تُمكن المنظمة من الاستشعار المبكر (Sensing) للتحوّلات القادمة، ومن ثمّ استباق منافسيها في التكيّف معها واستثمارها.

تعريف إجرائي شامل Comprehensive Operational Definition

اليقظة الرقمية هي عملية تنظيمية منهجية ومستمرة، تقوم على رصد البيئة الرقمية الخارجية للمنظمة، وجمع المعلومات ذات الصلة الاستراتيجية، وتحليلها وتفسيرها، ونشرها على متخذي القرار، بهدف تعزيز القدرة التنافسية وتسهيل صنع القرار الاستراتيجي، وإدارة المخاطر في بيئة رقمية سريعة التحول.

وتتميز اليقظة الرقمية عن مجرد تصفح الإنترنت في ثلاثة عناصر جوهرية: أولاً، التوجيه بأهداف استراتيجية محددة مسبقاً؛ وثانياً، الانتظام المنهجي في آليات الجمع والمعالجة؛ وثالثاً، الاستمرارية الزمنية التي تُتيح رصد الديناميات والاتجاهات لا الصور اللحظية فحسب.

وتُعدّ اليقظة الرقمية أداةً أساسيةً لاستخلاص "الإشارات الضعيفة" (IsWeak Signa) التي تُبشّر بتحولات مستقبلية قبل أن تصبح ظاهرةً للعيان، وهو مفهوم أصّله أنسوف (Ansoff, 1975) وأصبح ركيزةً أساسيةً في الإدارة الاستباقية (Proactive Management).

3. دورة اليقظة الرقمية (The Digital Vigilance Cycle)

لا تُفهم اليقظة الرقمية بوصفها لحظةً معلوماتيةً منفردةً أو عمليةً بسيطة، بل هي دورةٌ متكاملةٌ (Intelligence Cycle) مؤلفة من مراحل متتالية ومتراطة تعمل في حلقة مستمرة ذاتية التحسين. وقد استُعر هذا المفهوم من مجال الاستخبارات الأمنية ليُكيّف ويُطوّر ليخدم أغراض الإدارة الاستراتيجية (esca, 1994; Aguilar, 1967). وتمت هذه الدورة بأربع مراحل متميزة:

المرحلة	المحتوى الرئيسي	المخرجات المتوقعة
1. التخطيط والتوجيه (Planning & Direction)	تحديد الاحتياجات المعلوماتية الاستراتيجية، واختيار المصادر، وتوزيع المهام	خطة يقيظة مكتوبة وجدول رصد دوري
2. الجمع والرصد (Collection & Monitoring)	جمع المعلومات من مواقع الويب وشبكات التواصل وقواعد البيانات وتغذيات RSS وواجهات البرمجة APIs	مستودع معلوماتي خام منظم
3. التحليل والمعالجة (Analysis & Processing)	تصفية المعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام أدوات البيانات والذكاء الاصطناعي	رؤى استراتيجية وتقارير تحليلية
4. النشر والاستثمار (Dissemination & Use)	توزيع نتائج اليقظة على متخذي القرار وتضمينها في مسارات الاستراتيجية	قرارات استراتيجية مدعومة بالبيانات

وما يُميّز هذه الدورة جوهرياً هو طابعها التغذوي الراجع (Feedback Loop): إذ تُغذّي مخرجات المرحلة الرابعة مرحلة التخطيط في الدورة التالية، مما يجعل اليقظة الرقمية عمليةً ذاتيةً التحسين باستمرار. وقد ربط تيبس

(Teece, 1997) هذا الطابع الدوري بإطار القدرات الديناميكية، مؤكداً أن القدرة على الاستشعار المستمر

للبيئة والتكيف معها هي ما يُفرّق المنظمات المتطورة عن تلك الراكدة في عالم الأعمال الرقمي.

ومن الأهمية بمكان التنبيه إلى أن فاعلية دورة اليقظة لا تتوقف على جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات، بل على

جودة التحليل والتفسير. وقد أثبت مارشاند وبيبارد (Marchand & Peppard, 2013) أن معظم

المنظمات تُتقن مرحلة الجمع وتُخفق في مرحلة التحليل، وهذا تحديداً هو ما يُسمّيه "الهوة المعلوماتية" — الهوة

بين البيانات المتاحة والمعرفة الاستراتيجية الفعلية.

التمرين الأول

الوضعية: أنت مسؤول التطوير الاستراتيجي في مؤسسة ناشئة تنشط في مجال تكنولوجيا الصحة

(HealthTech) بالجزائر. طُلب منك إعداد خطة يقظة رقمية أولية لمدة ثلاثة أشهر، توضح فيها

المجالات ذات الأولوية وآليات التنفيذ.

المطلوب:

1. حدّد ثلاثة مجالات رقمية تستوجب الرصد المستمر في قطاعك مع تبرير كل اختيار.
2. لكل مجال، صف المصادر الرقمية المناسبة والأداة المقترحة للرصد.
3. بيّن كيف ستوظّف المعلومات الناتجة في اتخاذ قرارات استراتيجية ملموسة، مع ربط ذلك بمراحل دورة اليقظة الرقمية.

الحل النموذجي:

المجال الأول — سلوك المستخدم (User Behaviour):

التبرير: في قطاع التكنولوجيا الصحية، يُعدّ فهم كيفية تعامل المستخدمين مع التطبيقات والخدمات الصحية الرقمية أمرًا محوريًا لتطوير منتجات تتلاءم مع احتياجاتهم الفعلية لا المفترضة. كثيرٌ من المؤسسات الناشئة أفضلها افتراض ما يريد المستخدم بدل رصده.

المصادر: مراجعات متاجر التطبيقات (Google Play و App Store)، منتديات المهتمين بالصحة الرقمية على LinkedIn و Reddit.

الأداة: Brandwatch لتحليل المشاعر (Sentiment Analysis)، و Google Analytics لتتبع سلوك المستخدم على الموقع الإلكتروني.

المجال الثاني — المستجدات التنظيمية والتشريعية (Regulatory Developments):

التبرير: يخضع قطاع التكنولوجيا الصحية لرقابة تنظيمية متصاعدة تتعلق بالخصوصية وحماية البيانات الطبية. أي تغيير تشريعي قد يُحدث تأثيرًا جوهريًا على نموذج العمل، وقد يُكلّف المؤسسة ساعة إغفاله غرامات مالية وأضرارًا بالغة لسمعتها.

المصادر: الجريدة الرسمية الجزائرية (JORA)، موقع السلطة الوطنية لحماية المعطيات الشخصية، النشرات القانونية الصحية الدولية.

الأداة: Google Alerts بكلمات مفتاحية محددة، ومتابعة حسابات الجهات التنظيمية الرسمية.

المجال الثالث — الابتكار التكنولوجي في القطاع (Technological Innovation):

التبرير: تتطور التكنولوجيا الصحية الرقمية بوتيرة متسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي التشخيصي والطب عن بُعد وأجهزة القياس الذكية. رصد هذه التطورات يُتيح للمؤسسة الناشئة الاستجابة السريعة أو حتى استباق المنافسين.

المصادر: قواعد براءات الاختراع (Google Patents)، منصة CB Insights لرصد الاستثمارات

التقنية، ResearchGate للأبحاث العلمية.

الأداة: Google Trends لرصد الاتجاهات، وأدوات تتبع البراءات.

الربط بدورة اليقظة: تُغذي بيانات سلوك المستخدم مرحلة التحليل بمؤشرات لتطوير المنتج؛ وتُفعل التطورات

التشريعية إجراءات الامتثال قبل أن تصبح إلزامية؛ وتُترجم الابتكارات التكنولوجية إلى قرارات حول الميزات

التي ستضيفها المؤسسة في الإصدار القادم من منتجها. ثم تُوجّه هذه القرارات مجتمعةً خطة اليقظة للفصل

الموالي، مكملةً الحلقة التغذوية الراجعة (Feedback Loop).

ليست اليقظة الرقمية مفهومًا أحادي البعد، بل هي منظومةٌ متعددة المستويات تتميز بحسب موضوعها وهدفها والأدوات المستخدمة فيها. وفهم هذا التنوع أمرٌ ضروري لكل ممارسٍ يسعى إلى بناء نظام يقظة ملائم لسياق مؤسسته، لأن نوع اليقظة يُحدد آليات العمل وأولويات الرصد والأدوات الواجب توظيفها. وتتكون اليقظة الرقمية من عدة أبعاد تعتبر في نفس الوقت أنواعًا قائمة بذاتها من اليقظة، تجتمع مع بعضها لتكون الأعمدة الأربعة التي تقوم عليها اليقظة الرقمية .

1. اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance)

تُركّز اليقظة التكنولوجية (Veille Technologique) على رصد وتقييم التطورات الحادثة في مجال التكنولوجيا ذات الصلة بنشاط المنظمة، ويشمل ذلك متابعة براءات الاختراع (Patents)، والأبحاث العلمية المنشورة، والتقنيات الناشئة (Emerging Technologies)، والتحويلات في عمليات الإنتاج. ويُعدّ رصد براءات الاختراع تحديدًا من أقوى أدوات هذا النوع من اليقظة، إذ تُمثّل البراءة الجديدة إشارةً مبكرةً على توجه منافس أو شريك نحو تطوير تقنية معينة.

ويرى تيس (Teece, 1997) أن القدرات الديناميكية للمنظمة تعتمد اعتمادًا جوهريًا على مدى استيعابها لليقظة التكنولوجية في صميم عملياتها الاستراتيجية، مؤكدًا أن المنظمات التي تتأخر في رصد التحويلات التكنولوجية تجد نفسها في وضع تفاعلي (Reactive Position) لا استباقي (Proactive Position)، مما يُضعف قدرتها التنافسية تدريجيًا. ومثال على ذلك ما حدث لشركة Kodak الأمريكية لصناعة الأفلام الفوتوغرافية، التي أغفلت رصد ثورة التصوير الرقمي (Digital Photography) حتى فات الأوان.

مثال: شركة Tesla لا تنتظر أن يطلق المنافسون سياراتهم الكهربائية لتعرف ما يفعلون؛ بل تُراقب باستمرار براءات الاختراع المسجلة في قطاع بطاريات الليثيوم وأنظمة القيادة الذاتية. وحين لاحظت تسارع تسجيل البراءات في تقنيات البطاريات الصلبة (Solid-State Batteries)، استثمرت مبكرًا في هذا الاتجاه قبل أن يصبح سائدًا. هذا الرصد المنهجي لبراءات الاختراع هو تحديدًا ما يُسمى اليقظة التكنولوجية.

2. اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance)

تُخصّس اليقظة التنافسية (Veille Concurrentielle) بمراقبة المنافسين الحاليين والمحتملين بصورة منهجية ومستمرة؛ وتشمل تتبّع استراتيجياتهم التسويقية، وعروضهم الجديدة، وسياساتهم التسعيرية، وردود أفعالهم تجاه تغيرات السوق. وتستند نظريًا إلى نموذج القوى الخمس (Five Forces Model) الذي وضعه بورتر (Porter, 1980)، الذي يضع التنافسية في صميم أي تحليل استراتيجي سليم.

والجديد الذي يُضيفه العصر الرقمي إلى هذا النوع من اليقظة هو أن كثيرًا من المعلومات التنافسية باتت متاحةً علنًا في الفضاء الرقمي: الإعلانات الرقمية للمنافس، وكلماته المفتاحية المستهدفة، ومعدلات تفاعل جمهوره على منصات التواصل، وتغيرات موقعه في نتائج محركات البحث — كل ذلك أصبح رصده ممكنًا بأدوات متخصصة دون الحاجة إلى أي جهد ميداني تقليدي. وقد وثّق شافي وإيليس-شادويك (Chaffey & Ellis - Chadwick, 2022) كيف أصبحت هذه المعطيات الرقمية مصدرًا استخباراتيًا تنافسيًا لا يقلّ قيمةً عن تقارير السوق التقليدية.

مثال: شركة Netflix حين لاحظت عبر أدوات رصد رقمية أن منافسيها Disney و HDO+ يستثمرون بكثافة في المحتوى المحلي لكل دولة، غيرت استراتيجيتها فأنتجت مسلسلات بلغات محلية (إسبانية، كورية، هندية...). هذا التحول الاستراتيجي لم يأت من الحدس، بل من يقظة تنافسية منهجية رصدت إعلانات المنافسين، وتوظيفاتهم، وميزانياتهم المعلنة.

3. اليقظة التسويقية (Market & Commercial Vigilance)

تتوجه اليقظة التسويقية (Veille Commerciale) نحو فهم سلوك العملاء وتطور احتياجاتهم، ورصد اتجاهات السوق والتحولت في الطلب. وتتميز عن اليقظة التنافسية في كونها تُركّز على المستهلك النهائي لا على المنافس، وإن كانت المعطيات في الغالب متشابهة ومتكاملة.

وتُشير أبحاث كوتلر وكيلر (Kotler & Keller, 2016) إلى أن الشركات الأكثر تنافسيةً هي تلك القادرة على الاستجابة السريعة لتحولت سلوك المستهلك قبل أن تصير هذه التحولت ظاهرةً للعيان ومعروفةً للمنافسين. وهذا بالضبط ما تُتيحه اليقظة التسويقية: تحويل المعطيات الرقمية المشتتة في منصات التواصل الاجتماعي وعمليات البحث إلى خرائط واضحة لتوجهات السوق الراهنة والمستقبلية.

مثال: شركة PepsiCo في عام 2020، رصدت الشركة عبر Google Trends وأدوات الاستماع الاجتماعي (Social Listening) ارتفاعًا حادًا في عمليات البحث عن "مشروبات بدون سكر" و"بدائل صحية للمشروبات الغازية"، خاصةً في فئة الشباب. لم تكن هذه بعدُ ظاهرةً مُعلنة في تقارير السوق التقليدية. فأعدت الشركة توجيه جزء من ميزانيتها التسويقية نحو تعزيز خط منتجاتها الخفيفة (Pepsi Zero) قبل أن يُدرك المنافسون هذا التحول في سلوك المستهلك.

4. اليقظة البيئية والتنظيمية (Environmental & Regulatory Vigilance)

تُعنى هذه اليقظة بمتابعة التغيرات في الإطار القانوني والتنظيمي، والسياسات العامة، والمتغيرات الاجتماعية والبيئية التي قد تؤثر في نشاط المنظمة. وقد اكتسبت أهميةً بالغةً مع تصاعد متطلبات الحوكمة الرقمية (digital Governance) وحماية البيانات على المستوى الدولي.

ولعلّ أبرز مثال على أهمية هذا النوع من اليقظة هو اللائحة الأوروبية العامة لحماية البيانات (DPR) — (General Data Protection Regulation) التي دخلت حيز التطبيق عام 2018، وأحدثت تداعيات واسعة على كل شركة تتعامل مع بيانات مواطنين أوروبيين. المنظمات التي كانت تمارس يقظةً تنظيميةً فعالةً استطاعت التكيّف مع هذا التشريع قبل دخوله حيز التطبيق، في حين دفعت منظماتٌ أخرى غرامات مالية بلغت مئات الملايين من اليوروهات بسبب غيابها عن رصد هذا التحول التشريعي.

مثال: شركات التكنولوجيا الأوروبية قبل سنتين من دخول اللائحة الأوروبية لحماية البيانات (GDPR) حيز التطبيق عام 2018، بدأت شركات كـ Microsoft و SAP برصد مسار هذا التشريع منذ مراحل الاقتراح في البرلمان الأوروبي. وبينما فوجئت كثير من الشركات الأخرى بتطبيقه ودفعت غرامات ضخمة (دفعت Google وحدها غرامة 50 مليون يورو في فرنسا)، كانت هذه الشركات قد أعدت بنيتها التقنية والقانونية مسبقاً. هذا الرصد المبكر للمسار التشريعي هو جوهر اليقظة البيئية والتنظيمية.

نوع اليقظة	المحور الرئيسي	أبرز الأدوات الرقمية
التكنولوجية (Technological)	التقنيات الناشئة وبراءات الاختراع	Patents, oogle Lens.org, CB Insights
التنافسية (Competitive)	المنافسون واستراتيجياتهم الرقمية	EMrush, SimilarWeb, Owler
التسويقية (Commercial)	سلوك العملاء واتجاهات السوق	oogle Trends, randwatch, Hootsuite

-Google Alerts, EUR Lex, JORA	التشريعات والسياسات العامة	البيئية/التنظيمية (Environmental)
----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

التمرين الثاني

الوضعية: اختر أحد القطاعات التالية: (أ) التجارة الإلكترونية، (ب) الطاقة المتجددة، (ج) التعليم الرقمي.
حدّد نوع اليقظة الأنسب لقطاعك المختار مع تبرير موسّع، ثم اقترح مصادر وأدوات رقمية مناسبة.

المطلوب:

1. قدّم القطاع وأبرز خصائصه الاستراتيجية التي تُحدّد طبيعة احتياجات اليقظة فيه.
2. حدّد نوعين من اليقظة: نوعًا أساسيًا ونوعًا مُكمّلًا، مع تبرير مفصّل لكليهما.
3. لكل نوع، اقترح ثلاثة مصادر رقمية ووصف الكيفية التي ستستفيد منها في الممارسة الفعلية.

الحل النموذجي:

نموذج الحل: قطاع التعليم الرقمي (EdTech)

أبرز خصائص القطاع الاستراتيجية: يشهد قطاع التعليم الرقمي تسارعًا تقنيًا كبيرًا (ذكاء اصطناعي، تعلم تكيفي، واقع افتراضي)، وتنظيمًا حكوميًا متزايدًا لضمان الجودة والاعتماد، وتنافسًا محليًا ودوليًا حادًا مع منصات عالمية كـ Coursera و edX التي تخترق السوق الجزائرية رقميًا.

نوع اليقظة الأساسي — التكنولوجيا:

المبرر: يشهد القطاع ابتكارات متسارعة في تقنيات التعليم الرقمي كمنصات الواقع الافتراضي (VR)، وأدوات التقييم الذكي، والتعلم التكيفي. المنظمة التي تُغفل رصد هذه التطورات تخاطر بتقديم منتج تعليمي متقادم في سوق يتوقع فيه الطلاب تجربةً رقميةً متطورة.

المصادر: CB Insights لرصد الاستثمارات في dTech — ResearchGate لمتابعة الأبحاث الأكاديمية في تقنيات التعليم — Crunchbase لتتبع التمويلات والاستحوادات في القطاع. نوع اليقظة المكمل — البيئية والتنظيمية:

المبرر: تخضع منصات التعليم الرقمي لتشريعات حماية البيانات (خاصةً بيانات القاصرين) وشروط الاعتماد الأكاديمي التي تتطور في أغلب الدول، فضلاً عن السياسات الوطنية للتعليم عن بُعد في الجزائر.

المصادر: Google Alerts بكلمات مفتاحية محددة كـ"قانون التعليم عن بُعد الجزائر" — موقع وزارة التربية الوطنية لمتابعة القرارات التنظيمية — Lex-EUR لرصد التوجيهات الأوروبية ذات الصلة بحماية بيانات المتعلمين.

المحاضرة الثالثة: البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في اليقظة الرقمية Artificial Intelligence in Digital Vigilance

إذا كانت المعلومات هي المادة الخام لليقظة الرقمية، فإن البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) هما المحركان اللذان يرفعانها من مستوى الرصد الوصفي إلى مستوى الاستخبارات الاستراتيجية الاستباقية. وقد أحدثت هذه التكنولوجيا تحولاً نوعياً جوهرياً في طريقة عمل اليقظة: إذ انتقلت من الرصد اليدوي المتقطع إلى المعالجة الآلية المستمرة في الزمن الحقيقي (Real-Time Processing).

1. البيانات الضخمة: المفهوم والأبعاد (Big Data: Concept and Dimensions)

أ. النشأة والتعريف:

ظهر مصطلح البيانات الضخمة (Big Data) في الأدبيات الأكاديمية مطلع الألفية الثالثة، وصاغ له الباحث دوغ لاني (Laney, 2001) تعريفاً مرجعياً يُعرف بـ"نموذج الـ3V" يتضمن ثلاث خصائص جوهرية: الحجم (Volume)، والسرعة (Velocity)، والتنوع (Variety). ثم أضاف باحثون لاحقون بُعداً رابعاً لا يقل أهمية هو الموثوقية (Veracity)، أي درجة دقة البيانات وموثوقيتها الاستراتيجية. وهي:

• الحجم (Volume): تُنتج البشرية اليوم كميات خيالية من البيانات يومياً؛ إذ تُشير تقديرات عام

2023 إلى أن العالم يُنتج نحو 2.5 كوينتيليون بايت من البيانات كل يوم واحد، يأتي جزء كبير منها من

الأجهزة الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي والمعاملات التجارية الإلكترونية. وهذا الحجم الهائل يجعل

المعالجة البشرية اليدوية التقليدية مستحيلةً من حيث الطاقة الاستيعابية والوقت.

• **السرعة (Velocity):** لا يكفي حجم البيانات وحده، بل إن سرعة توليدها وتدفعها تُشكّل تحديًا مستقلًا. فبيانات الأسواق المالية تتغير في أجزاء من الثانية، وتغريدات منصة X تُنشر بمعدل يتجاوز ستة آلاف في الدقيقة، مما يستدعي أدواتٍ قادرةً على المعالجة الآنية في الزمن الحقيقي دون أي تأخير يُفقد المعلومة قيمتها الاستراتيجية.

• **التنوع (Variety):** تأتي البيانات بأشكال متعددة ومتباينة الهيكل: نصوص مكتوبة، ومقاطع صوتية، وصور، ومقاطع مرئية، وبيانات جغرافية، وسجلات معاملات مالية، وقرارات أجهزة الاستشعار الذكي (IoT). وهذا التنوع الهيكلي يتطلب أدوات متخصصة قادرة على دمج هذه المصادر المختلفة وتحليلها في سياق موحد.

• **الموثوقية (Veracity):** أضاف باحثون كـ IBM هذا البُعد الرابع لِيُنَبَّه إلى أن كثرة البيانات لا تعني صحتها؛ إذ تتضمن تدفقات البيانات الرقمية قدرًا كبيرًا من المعلومات الخاطئة أو المضللة أو المكررة. ولذلك تُعدّ جودة البيانات وموثوقيتها شرطًا جوهريًا لأي يقظة رقمية فعّالة.

ب. أثر البيانات الضخمة على اليقظة الرقمية

وفي سياق اليقظة الرقمية تحديًا، تُتيح البيانات الضخمة ثلاثة تحولات جوهريّة: أولها الانتقال من العيّنات المحدودة إلى العمل مع مجمل التدفق المعلوماتي، مما يعني اكتشافًا أدقّ للأنماط والاتجاهات؛ وثانيها رصد الإشارات الضعيفة (Weak Signals) التي تُبشّر بتحوّلات مستقبلية قبل أن تتحوّل إلى ظواهر واسعة يدركها الجميع؛ وثالثها إمكانية المقارنة التاريخية (Historical Benchmarking) التي تُتيح رصد التغيرات عبر الزمن لا فقط في لحظة بعينها.

ج. مثال تطبيقي: شركة Amazon

تُحلّل Amazon يوميًا مئات الملايين من نقاط البيانات المتعلقة بسلوك مستخدميها: ما الذي بحثوا عنه، وما الذي اشتروه، وما الذي أضافوه إلى قائمة الرغبات ثم تركوه، وكم المدة التي قضوها على صفحة منتج بعينه. هذا التدفق الهائل من البيانات يُمكنها من تحديث أسعارها ملايين المرات يوميًا وفق قانون العرض والطلب الآني، وتقديم توصيات مخصّصة ترفع معدلات التحويل (Conversion Rate) بنسب تتراوح بين 10 و30 بالمئة. هذا بالضبط ما تعجز عنه أي منهجية يقظة يدوية تقليدية.

2. الذكاء الاصطناعي وأتمتة دورة اليقظة (AI and Vigilance Automation)

أ. المفهوم و التقنيات الرئيسة

الذكاء الاصطناعي في سياق اليقظة الرقمية ليس مفهومًا واحدًا متجانسًا، بل هو مجموعة من التقنيات المتكاملة التي تخدم مراحل مختلفة من دورة اليقظة. وقد أبرز راسيل ونورفيغ (Russell & Norvig, 2020) في مرجعهما الأكاديمي المؤسس أن قدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة كميات هائلة من البيانات في الزمن الحقيقي تجعله عنصرًا لا غنى عنه في أنظمة اليقظة الحديثة. وأبرز هذه التقنيات:

- **التعلم الآلي (Machine Learning):** يُتيح للنظام "تعلّم" الأنماط من البيانات التاريخية دون الحاجة إلى برمجة صريحة لكل حالة. ففي سياق اليقظة التنافسية مثلاً، يستطيع نظامٌ قائم على التعلم الآلي تحليل آلاف الإعلانات الرقمية للمنافسين على مدى أشهر، واستخلاص نمط تعيّر استراتيجيتهم التسويقية تلقائيًا — وهو أمر يستغرق من فريق بشري أسابيع كاملة.
- **معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing):** تُتيح هذه التقنية للآلة قراءة النصوص وفهمها تلقائيًا، سواء أكانت تغريدات أم مراجعات عملاء أم تقارير صحفية أم وثائق قانونية. وتوظّف أدوات كـ Brandwatch و Sprinklr هذه التقنية لتحليل ملايين المنشورات الرقمية يوميًا وتصنيفها حسب المشاعر والموضوعات والمصادر.

- **الرؤية الحاسوبية (Computer Vision):** تُمكن من تحليل المحتوى المرئي (صور وفيديوهات)

تلقائياً، وهو ما يفتح أبواباً جديدة في اليقظة التسويقية؛ إذ يمكن رصد كيفية ظهور علامة تجارية بصرياً

في محتوى المنافسين أو في منشورات المؤثرين دون الحاجة إلى مشاهدة يدوية.

- ب. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مراحل دورة اليقظة**

يُسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين كل مرحلة من مراحل دورة اليقظة التي درسناها في المحاضرة الأولى:

- **في مرحلة الجمع والرصد (Collection):** تعمل أدوات الزحف الآلي (Web Crawling)

المدعومة بالذكاء الاصطناعي على رصد آلاف المصادر الرقمية في آنٍ واحد، مع القدرة على التمييز بين

المحتوى ذي الصلة الاستراتيجية وذلك الذي لا قيمة له — وهو تمييز يستحيل على الإنسان إنجازه بهذا

الحجم والسرعة.

- **في مرحلة التحليل والمعالجة (Analysis):** يُتيح تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) رصد

الانطباعات العامة تجاه علامة تجارية أو منتج أو قرار استراتيجي في الزمن الفعلي. فحين تُطلق شركة

منتجاً جديداً، لا تنتظر أسابيع لتقرأ تقارير أبحاث السوق التقليدية؛ بل تستطيع خلال ساعات أن

تعرف إن كان رد فعل الجمهور إيجابياً أم سلبياً وفي أي المحاور تحديداً.

- **في مرحلة النشر والاستثمار (Dissemination):** تُولّد أنظمة الذكاء الاصطناعي الحديثة تقارير

يقظة موجزة تلقائياً من كميات ضخمة من البيانات الخام، وتُرسلها إلى متخذي القرار المعنيين بصيغة

قابلة للاستخدام الفوري — بدل أن ينتظروا أسابيع حتى يُعدّها محلل بشري يدوياً.

- ج. **التنبؤ الاستراتيجي: الحدّ الفاصل بين اليقظة العادية والاستخبارات الاستراتيجية**

يُمثّل التنبؤ الاستراتيجي (Predictive Intelligence) القيمة الأعلى التي يُضيفها الذكاء الاصطناعي إلى

اليقظة الرقمية. وهو يتجاوز الوصف (ماذا حدث؟) والتشخيص (لماذا حدث؟) ليصل إلى التنبؤ (ماذا

سيحدث؟) والتوصية (ماذا يجب أن نفعّل؟). وهذا التدرّج الرباعي في التحليل هو ما يُحوّل اليقظة من آلية تفاعلية إلى آلية استباقية بامتياز، وهو بالضبط ما يُقصد بـ"الاستشعار المبكر (Sensing)" في إطار القدرات الديناميكية لدى تيس (Teece, 1997).

د. مثال تطبيقي: شركة Netflix : تعتمد الشركة على نظام ذكاء اصطناعي متكامل يُحلّل سلوك أكثر من 260 مليون مشترك: ماذا يشاهدون، ومتى يتوقفون، وماذا يُعيدون مشاهدته، وما الذي يُضيفونه إلى قائمتهم ولا يُشاهدونه. ولا يتوقف الأمر عند التوصيات الشخصية؛ بل يذهب أبعد من ذلك: فقرار إنتاج مسلسل "House of Cards" عام 2013 جاء بناءً على تحليل بيانات المشاهدة الذي كشف أن المشتركين الذين يُحبّون أفلام المخرج David Fincher يُحبّون أيضاً الدراما السياسية ويُشاهدون أعمال الممثل Kevin Spacey حتى النهاية. هذا التقاطع الذي لا يراه الإنسان بسهولة في كميات البيانات الهائلة هو ما يصطاده الذكاء الاصطناعي ويُحوّله إلى قرار إنتاج استراتيجي.

3. حدود البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في اليقظة الرقمية

من الأهمية الأكاديمية بمكان ألا تُقدّم البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي على أنّهما حلٌّ سحريٌّ شامل. فثمة حدود وتحديات جوهرية ينبغي استيعابها:

أ. **حدود جودة البيانات**: البيانات الكثيرة لا تعني البيانات الصحيحة. وقد تبهّ مارشاند وبيبارد (Marchand & Peppard, 2013) إلى أن المنظمات التي تُركّز على جمع البيانات دون ضمان جودتها تبني قراراتها على أساس هش، وقد يكون الخطأ المبني على بيانات ضخمة أشد وطأةً من الخطأ المبني على معلومات محدودة لكن موثوقة.

ب. خطر التحيز الخوارزمي (Algorithmic Bias): تعكس الخوارزميات التحيزات الموجودة في

البيانات التي دُرِّبَت عليها. وإن كانت البيانات التاريخية تعكس واقعًا متحيزًا — كقطاع يهيمن فيه نمط

استهلاكي معيّن — فإن الخوارزمية ستُكرّس هذا التحيز وتُعمِّقه لا تقوم بتصحيحه.

ج. الحاجة إلى الحكم البشري: رصد الإشارات الضعيفة (Weak Signals) وتفسيرها في سياقها

الاستراتيجي لا يزال يحتاج إلى الحكمة البشرية والخبرة القطاعية. فالذكاء الاصطناعي يستطيع رصد نمط

غير معتاد في البيانات، لكنه يعجز عن تفسير دلالاته الاستراتيجية الكاملة دون تدخل بشري متخصص.

د. التكلفة ومتطلبات البنية التحتية: لا تستطيع كل المنظمات — ولا سيما الصغيرة والمتوسطة في السياق

الجائري — تحمّل تكاليف أنظمة البيانات الضخمة المتكاملة. غير أن الحل ليس الاستسلام، بل

اعتماد نسخة مُصغّرة ومُكيّفة تستخدم أدوات مجانية أو منخفضة التكلفة (Google Analytics,

Google Trends, Google Alerts) كنقطة انطلاق.

التمرين الثالث

الوضعية: شركة Starbucks العالمية لسلاسل القهوة تُعدّ نموذجًا تطبيقيًا بارزًا في توظيف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في اليقظة الرقمية. انطلاقًا من دراسة هذه الحالة، أجب على الأسئلة المطلوبة.

المطلوب:

1. حدّد ثلاثة مصادر رقمية رئيسية تجمع منها Starbucks بياناتها الاستراتيجية، مع توضيح طبيعة

البيانات التي تُستخرج من كل مصدر.

2. اشرح كيف توظّف الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل هذه البيانات، مع تقديم مثال تطبيقي

لكل تقنية.

3. قيم انعكاسات ذلك على قراراتها الاستراتيجية، ثم استخلص ثلاثة دروس قابلة للتطبيق في السياق الجزائري.

الحل النموذجي:

مصادر البيانات الاستراتيجية لدى Starbucks:

(أ) برنامج الولاء (Starbucks Rewards): يجمع بيانات مفصلة عن تفضيلات كل عميل وتكرار

زياراته وأوقاتها ومنتجاته المفضلة، مشكلاً قاعدة بيانات عالية الجودة للتخصيص والتنبؤ.

(ب) التطبيق الذكي: يُوفّر بيانات آنية عن الطلبات والمواقع الجغرافية وسلوك الاستخدام، مما يُتيح ربط

الأنماط السلوكية بالسياق الزمني والمكاني.

(ج) وسائل التواصل الاجتماعي: يرصد فريق اليقظة المحادثات والمراجعات على Twitter

و Instagram لفهم انطباعات العملاء في الوقت الفعلي.

توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي:

(أ) التخصيص الآلي (Personalization): تستخدم Starbucks خوارزميات التعلم الآلي لتوليد

عروض ترويجية مخصصة لكل عميل بناءً على تاريخ مشترياته وسياقه الموسمي والجغرافي، مما يرفع معدل

الاستجابة للحملات التسويقية بصورة ملحوظة.

(ب) التحليل التنبؤي للطلب (Predictive Demand): تستخدم الشركة البيانات التاريخية وعوامل

خارجية كأحوال الطقس والأحداث المحلية للتنبؤ بحجم الطلب في كل فرع، مما يُحسّن إدارة المخزون ويُقلّل

الهدر.

(ج) تحليل المشاعر (Sentiment Analysis): ترصد الشركة ردود الفعل على حملاتها التسويقية لحظة

إطلاقها، وتُعدّل استراتيجيتها استجابةً للتغذية الراجعة الفورية من الجمهور.

الانعكاسات الاستراتيجية والدروس:

انعكاسات القرارات: ساعدت البيانات Starbucks على تحديد أفضل مواقع الفروع الجديدة بدقة، وعلى إطلاق خطوط منتجات نباتية قبل أن يصبح الطلب عليها ظاهرًا، وعلى إدارة الأزمات الاتصالية في ساعاتها الأولى بدل الأيام.

الدروس للسياق الجزائري:

(أ) يمكن للمؤسسات الجزائرية الناشئة اعتماد نسخة مُصغّرة باستخدام أدوات مجانية كـ oogle

Analytics و Google Alerts و uiteHoots للبدء في بناء ثقافة اليقظة المبنية على البيانات.

(ب) برامج الولاء الرقمية البسيطة (عبر WhatsApp أو تطبيقات محلية) يمكن أن تُشكّل الطبقة الأولى

لجمع البيانات الاستراتيجية بتكلفة منخفضة.

(ج) الدرس الأهم: القيمة ليست في كمية البيانات بل في منهجية تحليلها؛ مؤسسة صغيرة تمتلك منهجيةً

واضحةً قادرة على التفوق على منافس أكبر يغرق في بيانات لا يُحسن استثمارها.

المحاضرة الرابعة: أهمية اليقظة الرقمية في الإدارة الاستراتيجية Strategic Importance of Digital Vigilance

لا يكفي أن نعرف ما هي اليقظة الرقمية وكيف تعمل؛ بل لا بد أن ندرك لماذا تُمثّل أولويةً استراتيجيةً لا تُوجَل، وما الثمن الذي تدفعه المنظمات التي تُغفل الاستثمار فيها. وتسعى هذه المحاضرة إلى الإجابة على هذا السؤال عبر ثلاثة مسارات متكاملة: ربط اليقظة بالأطر النظرية الكبرى للإدارة الاستراتيجية، وإبراز دورها في صنع القرار القائم على البيانات (Driven Decision Making-Data)، وتقديم أدلة تطبيقية على أثرها في الأداء التنافسي للمنظمات.

1. اليقظة الرقمية في أطر الإدارة الاستراتيجية (Digital Vigilance in Strategic Management Frameworks)

يُشكّل الإطار النظري ركيزةً أساسيةً لفهم المكانة التي تحتلها اليقظة الرقمية في حقل الإدارة الاستراتيجية. وتبرز ثلاثة أطر نظرية مؤسّسة في هذا السياق يربطها جميعًا خيطٌ مشترك واحد: ضرورة المعلومات الموثوقة لبناء استراتيجية ناجحة.

الإطار الأول — بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): يُؤكّد كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1996) أن الاستراتيجيات الناجحة تستند إلى معلومات موثوقة ومحدّثة عن أربعة محاور متوازنة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. واليقظة الرقمية هي الآلية التي توفّر هذه المعلومات في صيغة قابلة للتحليل الاستراتيجي المباشر وصياغة المؤشرات القابلة للقياس.

الإطار الثاني — القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities): يُفرّق تيس (Teece, 1997) بين القدرات العادية التي تُبقي المنظمة تعمل، والقدرات الديناميكية التي تجعلها تتطور وتبتكر. ويُحدد ثلاث

قدرات ديناميكية جوهرية: الاستشعار (Sensing)، والاستثمار (Seizing)، وإعادة الهيكلة (Reconfiguring). واليقظة الرقمية تُمثل بامتياز قدرة الاستشعار، أي القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الرقمية قبل ظهورها الواضح للمنافسين.

الإطار الثالث — الابتكار المفتوح (Open Innovation): يرى شيسبرو (Chesbrough, 2003) أن المنظمات في الاقتصاد الرقمي لا يمكنها الاعتماد على مصادر معرفية داخلية فحسب، بل يجب أن تستوعب المعلومات والأفكار القادمة من بيئتها الخارجية بصورة منهجية ومستمرة. وهذا بالضبط ما توفره اليقظة الرقمية: قناةً منهجيةً لاستيعاب المعرفة الخارجية وتحويلها إلى ابتكار داخلي.

2. اليقظة الرقمية وصنع القرار القائم على البيانات (Data-Driven Decision Making)

يُمثل الانتقال من القرارات المبنية على الحدس الشخصي وحده إلى القرارات المدعومة بمؤشرات رقمية موضوعية أحد أعمق التحولات التي أحدثتها الثورة الرقمية في ممارسة الإدارة الاستراتيجية. وقد وثق ماك أفي وبرينجولفسون (McAfee & Brynjolfsson, 2012)، كما أسلفنا، بمنهجية تجريبية صارمة أن الشركات القائمة على البيانات في قراراتها تتفوق على منافسيها بنسبة 5-6 بالمئة في الإنتاجية. والأهم من الأرقام هو الآلية: فالبيانات لا تُلغي الحكمة التنظيمية المتراكمة، بل تُضيف إليها طبقةً من الموضوعية تُقلل من مساحة التحيزات المعرفية (Cognitive Biases) التي تشوب كثيراً من القرارات الاستراتيجية التقليدية.

التمرين الرابع

الوضعية: مؤسسة "نور" شركة جزائرية ناشئة تعمل في مجال توزيع المواد الغذائية البيولوجية عبر الإنترنت، أسستها مجموعة شباب عام 2022 في الجزائر العاصمة. تلاحظ المؤسسة أن مبيعاتها راكدة رغم تصاعد

الوعي الصحي في المجتمع. اقترح عليها نظام يقظة رقمية متكاملًا يساعدها على تشخيص المشكلة.

المطلوب:

1. حدّد نوعين من اليقظة الأكثر إلحاحًا لمؤسسة "نور" مع تبرير كل اختيار بالمعطيات الواردة في الوضعية.

2. اقترح دورة يقظة رقمية عملية لمدة شهر واحد موزعةً على المراحل الأربع، مع تحديد الأدوات والمصادر

لكل مرحلة.

3. كيف ستُساعد هذه اليقظة مؤسسة "نور" في تشخيص سبب ركود المبيعات وتقديم توصيات استراتيجية

ملموسة؟

الحل النموذجي:

نوعا اليقظة الأكثر إلحاحًا:

(أ) اليقظة التسويقية — الأولوية القصوى:

المبرر: تُلاحظ المؤسسة ركودًا في المبيعات رغم "تصاعد الوعي الصحي"، وهذا تناقض يُشير بوضوح إلى

فجوة في فهم سلوك العميل: هل يعرف العملاء بمؤسسة "نور"؟ هل يثقون بجودة منتجاتها؟ هل أسعارها

مناسبة لشريحتها؟ اليقظة التسويقية هي التي تُجيب.

(ب) اليقظة التنافسية — أولوية ثانوية عاجلة:

المبرر: ركود المبيعات في سوق متنامٍ قد يعني وجود منافس جديد استحوذ على الشريحة المستهدفة. من

الضروري رسم خريطة تنافسية للقطاع.

دورة اليقظة لشهر واحد:

الأسبوع الأول — التخطيط: تحديد ثلاثة أسئلة استراتيجية: (1) من هو عميلنا الفعلي ولماذا لا يشتري؟

(2) ما موقعنا الرقمي مقارنةً بالمنافسين؟ (3) ما الاتجاهات في سوق الغذاء الصحي الجزائري؟

الأسبوع الثاني — الجمع: تفعيل Google Alerts بكلمات مفتاحية، رصد صفحات المنافسين على Instagram و Facebook، تحليل مراجعات العملاء على منصات التسوق.

الأسبوع الثالث — التحليل: استخدام Google Trends لقياس الاهتمام بـ"الغذاء الصحي" في الجزائر، مقارنة أسعار ومنتجات المنافسين.

الأسبوع الرابع — النشر والاستثمار: اجتماع استراتيجي لتحويل نتائج اليقظة إلى قرارات: تعديل المحتوى؟ إعادة التسعير؟ استهداف شريحة مختلفة؟

التشخيص والتوصيات:

سيناريو أ — فجوة الوعي بالعلامة التجارية:

قد تُكشف اليقظة أن الجمهور المستهدف غير مدرك لوجود "نور" رقمياً، في حين يحظى منافسٌ بحضور رقمي أقوى. التوصية: استثمار في إنتاج محتوى رقمي هادف والتعاون مع مؤثرين في مجال الصحة والتغذية.

سيناريو ب — عائق السعر:

قد تُظهر بيانات المقارنة أن "نور" تتموضع في شريحة سعرية أعلى مما يتقبله المستهلك الجزائري الوسطي حالياً. التوصية: إعادة النظر في استراتيجية التسعير أو إبراز القيمة المضافة بوضوح أكبر.

وفي كلا السيناريوين، اليقظة الرقمية هي التي حدّدت المشكلة بدل الاجتهاد في تخمينها — وهذا جوهر قيمتها الاستراتيجية.

يُمثّل هذا الفصل الأساسَ المعرفي الذي تنبني عليه الفصول الثلاثة التالية. وقد تناولنا فيه الإطار المفاهيمي

لليقظة الرقمية عبر أربع محاضرات متكاملة:

في المحاضرة الأولى: رسمنا مسار تطور المفهوم من رصد بيئة الأعمال (Aguilar, 1967) إلى اليقظة

الاستراتيجية (Lesca, 1994)، وانتهينا بتعريف إجرائي شامل يُحدد اليقظة الرقمية بوصفها عمليةً منهجيةً

مستمرةً تستخلص الإشارات الضعيفة من البيئة الرقمية وتُحوّلها إلى قرارات استراتيجية مدعومة بالبيانات.

في المحاضرة الثانية: صنّفنا أبعاد اليقظة الرقمية الأربعة (التكنولوجية، والتنافسية، والتسويقية، والبيئية/التنظيمية)، مع

تقديم أدواتها الرقمية المقابلة وإبراز تكامل هذه الأنواع في منظومة يقظة رقمية فعّالة.

في المحاضرة الثالثة: أثبتنا أن البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي يُمثّلان القفزة النوعية في فاعلية اليقظة، إذ

يُتيحان الانتقال من الرصد الوصفي إلى التنبؤ الاستراتيجي (Predictive Intelligence).

في المحاضرة الرابعة: وسّعنا الفهم ليشمل الأطر النظرية الكبرى — بطاقة الأداء المتوازن، والقدرات الديناميكية،

والابتكار المفتوح — مُتبنين أن اليقظة الرقمية ركيزةٌ مركزيةٌ لا هامشيةٌ في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة.

والمقولة الجامعة لهذا الفصل كله: اليقظة الرقمية لا تُولّد قيمةً حقيقيةً إلا حين تُترجم معلوماتها إلى قرارات

أذكى وأفعال استراتيجية أكثر رشادةً. وهذا ما سيعمّقه الفصل الثاني من خلال التركيز على التقاطع بين اليقظة

الرقمية وريادة الأعمال في البيئة الرقمية المتحولة.

1. أجيلار، ف. ج. (1967). رصد البيئة الأعمالية. ماكميلان، نيويورك.
Aguilar, F.J. (1967). Scanning the Business Environment. Macmillan, New York.
2. أنسوف، ه. إ. (1975). إدارة المفاجأة الاستراتيجية بالاستجابة للإشارات الضعيفة. مجلة California Management Review، 18(2)، ص 21-33.
Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review, 18(2), 21-33.
3. تيس، د. ج. (2018). القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية: التنظيم من أجل الابتكار والنمو. مطبعة جامعة أكسفورد..
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal, 18(7), 509-533..
4. تشيسبرو، ه. (2003). الابتكار المفتوح: الضرورة الجديدة لخلق القيمة والربح من التكنولوجيا. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.

5. شافي، د.، وإيليس-شادويك، ف. (2022). التسويق الرقمي: الاستراتيجية والتطبيق والممارسة. الطبعة الثامنة. بيرسون.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy and Implementation. Pearson Education.

6. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (1996). بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى عمل. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

7. كوتلر، ف.، وكيلر، ك. ل. (2016). إدارة التسويق. الطبعة الخامسة عشرة. بيرسون.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

8. لاني، د. (2001). إدارة البيانات ثلاثية الأبعاد: التحكم في الحجم والسرعة والتنوع. مذكرة بحثية، مجموعة META.

Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety. META Group Research Note.

9. لوسكا، ح. (1994). اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. مطبعة جامعة غرونوبل.

Lesca, H. (1994). Veille Stratégique pour le Management. Presses Universitaires de Grenoble.

10. ماك أفي، أ.، وبرينجولفسون، إ. (2012). البيانات الضخمة: ثورة الإدارة. مجلة Harvard Business Review، 90(10)، ص 60-68.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-68.

11. مارشاند، د. أ.، وبيارد، ج. (2013). لماذا تتعثر تقنية المعلومات في تحليلاتها؟ مجلة Harvard Business Review، 91(1)، ص 104-112.

Marchand, D.A., & Peppard, J. (2013). Why IT Fumbles Analytics. Harvard Business Review, 91(1), 104-112.

12. بورتر، م. إ. (1980). الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين. فري برس.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.

13. راسيل، س.، ونورفيغ، ب. (2020). الذكاء الاصطناعي: نهج حديث. الطبعة الرابعة. بيرسون.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson.

Chapter Two: Digital Vigilance and Entrepreneurship

مقدمة الفصل

بنى الفصل الأول الإطار المفاهيمي لليقظة الرقمية، وأثبت أنها ممارسة استراتيجية لا أداة تقنية. أما هذا الفصل، فيعمق ذلك الفهم بالتركيز على سياق محدد وحيوي: عالم ريادة الأعمال. وتُشكل هذه العلاقة بين اليقظة الرقمية وريادة الأعمال أحد أخصب مجالات البحث الإداري المعاصر، لأن رائد الأعمال يواجه بطبيعته بيئةً أشد ضبابيةً وأسرع تحولاً مقارنةً بمدير المؤسسة القائمة — وهذا بالضبط ما يجعل اليقظة الرقمية حاجةً وجوديةً للمشاريع الناشئة (Startups) لا مجرد أداة تحسين.

ويرى شيسبرو (Chesbrough, 2003) أن ريادة الأعمال الرقمية تُعيد تعريف قواعد اللعبة التنافسية، إذ لم تعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) حكرًا على الكبار؛ فمؤسسة ناشئة تمتلك يقظةً رقميةً فعالةً قادرةً على اكتشاف فرصة في السوق قبل أن تتحرك المؤسسات الكبرى ذات البيروقراطية الثقيلة، وعلى الاستجابة للتغيرات بسرعة تعجز عنها تلك المؤسسات الكبيرة ذاتها.

يتناول هذا الفصل أربع محاضرات متكاملة: الأولى حول أثر التحولات الرقمية على بيئة ريادة الأعمال، والثانية حول اليقظة الرقمية بوصفها رافعةً للتنافسية في المشاريع الناشئة، والثالثة حول الابتكار الرقمي وعلاقته باليقظة، والرابعة حول نماذج ريادة الأعمال الرقمية في الواقع التطبيقي. والهدف المشترك لهذه المحاضرات هو تحويل المفاهيم النظرية إلى أدوات قابلة للتوظيف الفعلي في السياق الريادي الجزائري والعالمي.

Digital Transformations المحاضرة الأولى: التحولات الرقمية وأثرها على بيئة ريادة الأعمال and Their Impact on the Entrepreneurial Environment

التحول الرقمي (Digital Transformation) ليس مجرد اعتماد تقنيات جديدة، بل هو إعادة هيكلة جذرية لطريقة عمل الأسواق وتوليد القيمة وبناء العلاقات بين المنظمات والعملاء. وقد أثبتت الدراسات أن هذا التحول يُعيد رسم خريطة التنافسية في كل قطاع يطاله، مُعيدًا توزيع الفرص والتهديدات بصورة لا تُفقد دائمًا الكبار على حساب الصغار؛ بل كثيرًا ما يُمنح فيها السبق للأسرع في الاستيعاب والاستجابة لا للأكبر حجمًا أو أقدم عهدًا.

وقد وثق شميدت وآخرون (Schmidt et al., 2022) أن المؤسسات الناشئة التي تعتمد على تكنولوجيا رقمية في صميم نموذج عملها تنمو بمعدل يفوق نظيراتها التقليدية بنسبة 30 بالمئة في المتوسط خلال السنوات الثلاث الأولى من تأسيسها. وهذا الرقم لا يعني أن التكنولوجيا وحدها كافية، بل يُشير إلى أن توظيف التكنولوجيا بذكاء استراتيجي — وهو ما تُوفّره اليقظة الرقمية — هو ما يُحدث هذا الفارق.

1. إعادة هيكلة السوق في العصر الرقمي (Market Restructuring in the Digital Age)

أبرز التحول الرقمي تحولات بنوية في هيكل الأسواق التقليدية يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور جوهرية تُحدد طبيعة البيئة التي يعمل فيها رائد الأعمال الرقمي اليوم:

أولاً — انهيار الحواجز الجغرافية: باتت منصات كـ Amazon وShopify تُمكن مؤسسة ناشئة في الجزائر مثلاً، من البيع لعملاء في أوروبا وأمريكا دون الحاجة إلى أي بنية تحتية مادية في تلك الأسواق. وقد عمق رغبتي

وآخرون (Rigby et al., 2020) هذه الفكرة مؤكدين أن الحدود الجغرافية لم تعد عائقًا تنافسيًا بالمعنى التقليدي، بل أصبحت عاملاً ثانويًا أمام جودة التجربة الرقمية وقوة البيانات المتاحة.

ثانيًا — تسريع دورة الابتكار (Innovation Cycle): في الاقتصاد التقليدي كانت دورة تطوير منتج جديد تستغرق سنواتٍ وتتطلب استثمارات ضخمة. أما في الاقتصاد الرقمي، فيمكن لمؤسسة ناشئة إطلاق نسخة أولية (Minimum Viable Product)، ورصد ردود فعل المستخدمين رقميًا، وتحسين المنتج في غضون أسابيع لا سنوات. وهذا التسارع يجعل اليقظة الرقمية ضرورةً آنية لا رفاهيةً مستقبلية.

ثالثًا — ظهور نماذج أعمال تخريبية (Disruptive Business Models): لم تُنافس Airbnb الفنادق التقليدية بتقديم خدمة أفضل، بل خلقت نموذجًا مختلفًا كليًا اعتمد على استثمار الأصول القائمة الفائضة (Spare Assets) رقميًا. وهذا التخريب الإبداعي (Creative Disruption) لا يمكن استيعابه مسبقًا إلا بيقظة رقمية استشرافية تُمكن من رصد النماذج الناشئة قبل أن تُصبح تهديدًا وجوديًا للقطاعات القائمة.

2. الفرص التي يُتيحها التحول الرقمي لرائد الأعمال (Digital Opportunities for Entrepreneurs)

يُولد التحول الرقمي فرصًا استثنائية لرواد الأعمال الذين يمتلكون أدوات اليقظة المناسبة لاكتشافها. وتتمحور أبرز هذه الفرص حول:

فرصة التخصيص الجذري (Hyper-Personalisation): أصبح بالإمكان تصميم تجارب ومنتجات مُخصَّصة لكل عميل بصورة فردية بفضل البيانات والذكاء الاصطناعي، بدل التصميم لشرائح سوق عريضة. وهذا يفتح فرصًا هائلة للمؤسسات الناشئة في أسواق الخدمات والمنتجات الرقمية التي تعجز المؤسسات الكبيرة عن خدمتها بنفس المرونة والسرعة.

فرصة اقتصاد المنصات (Platform Economy): نماذج الأعمال القائمة على المنصات الرقمية — كتلك التي تربط العرض بالطلب دون امتلاك الأصول — أتاحت للمؤسسات الناشئة بناء أعمال ضخمة بموارد محدودة نسبياً. وقد أبرز شيسبرو (Chesbrough, 2003) أن هذه النماذج لا تُبنى إلا بيقظة تسويقية وتنافسية دقيقة تُحدد الثغرات التي تُعاني منها الأسواق القائمة.

مثال تطبيقي: شركة irbnb — اليقظة الرقمية وخلق السوق

حين أسس بريان تشيسكي وجو غيبيا Airbnb عام 2008، لم يكن هدفهم الإعلاني "تحدي صناعة الفنادق". بل كانا يُراقبان ظاهرةً رصداها في البيانات الرقمية: آلاف الأشخاص يبحثون على الإنترنت عن "غرف خاصة للإيجار القصير" في مدن بعينها حين تكون الفنادق ممتلئة في المناسبات الكبرى، دون أن يجدوا منصةً موثوقةً توفر ذلك.

هذه الإشارة الضعيفة (Weak signal) الرقمية — التي كانت تغيب عن تقارير السوق التقليدية — هي التي أسست لنموذج عمل تجاوزت قيمته 75 مليار دولار. درس اليقظة هنا لا يُمكن أن يكون أوضح: إذا فالبيانات الرقمية تكشف عن أسواق لم تُولد بعد.

3. التهديدات الرقمية التي تواجه رائد الأعمال (Digital Threats for Entrepreneurs)

في المقابل، يحمل التحول الرقمي تهديداتٍ جديدة على رائد الأعمال الذي يفتقر إلى يقظة رقمية كافية. وأبرز

هذه التهديدات:

التهديد الأول — التقدّم السريع (Rapid Obsolescence): ما كان ابتكارًا رائدًا في عام 2020 قد يصبح معيارًا قياسيًّا في عام 2022 وقديمًا في عام 2024. دورة حياة المنتجات الرقمية أصبحت قصيرةً بشكل غير مسبوق، مما يلزم المؤسسات الناشئة بيقظة تكنولوجية مستمرة لا انقطاع فيها.

التهديد الثاني — التنافس غير المتماثل (Asymmetric Competition): قد تجد المؤسسة الناشئة نفسها فجأةً في مواجهة منافسة من قطاع مختلف كليًّا لم تتوقعه — كما فوجئت صناعة الفنادق بـ Airbnb، وصناعة سيارات الأجرة بـ Uber. واليقظة التنافسية هي الحصن الوحيد في مواجهة هذا النوع من التهديدات غير المرئية بالأدوات التقليدية.

التمرين الأول

الوضعية: أنت تخطط لتأسيس مؤسسة ناشئة في مجال التجارة الإلكترونية للمنتجات الحرفية الجزائرية الأصيلة، مستهدفًا الجالية الجزائرية في أوروبا. بناءً على ما درسته حول التحولات الرقمية وأثرها على بيئة ريادة الأعمال:

المطلوب:

1. حدّد ثلاث فرص رقمية يُتيحها التحول الرقمي لمشروعك تحديداً، موضّحاً كيف ستستثمر كل فرصة في نموذج عملك.

2. حدّد تهديدين رقميين رئيسيين يواجهان مشروعك، واقترح كيف يمكن لليقظة الرقمية تحديداً أن تساعدك على استباق كل تهديد.

3. اقترح مؤشراً رقمياً واحداً قابلاً للقياس الأسبوعي يُعكس حدة المنافسة في قطاعك — وصّف كيف

ستتبعه عملياً.

الحل النموذجي:

الفرص الرقمية الثلاث:

(أ) منصات السوق العالمية (Etsy, Amazon Handmade): تُتيح لمنتجاتك الحرفية الوصول إلى

ملايين المشترين في أوروبا دون الحاجة إلى متجر فيزيائي هناك. استثمارها: إنشاء متجر محترف على Etsy

مع استراتيجية كلمات مفتاحية مُحسَّنة SEO تستهدف عمليات البحث الشائعة عن الحرف الجزائرية.

(ب) التسويق بالمحتوى البصري (Instagram, Pinterest, TikTok): المنتجات الحرفية ذات

جاذبية بصرية طبيعية عالية. استثمارها: إنتاج محتوى مرئي يوثق عملية الصنع اليدوي والموروث الثقافي، مما

يُنشئ قصةً عاطفية تُبرر السعر الأعلى وتبني ولاءً حقيقياً.

(ج) التخصيص الرقمي (Hyper-Personalisation): يمكن عبر نموذج الطلب المخصَّص

(Custom Order) توفير منتجات حرفية بأسماء أو ألوان أو نقوش بعينها، وهو ما تعجز عنه

المنتجات المصنَّعة صناعياً وتستعصي على الكبار تقديمه بنفس المرونة.

التهديدان الرقميَّان واستجابة اليقظة:

(أ) التهديد الأول — التقليد السريع: قد تُلاحظ مؤسسات أخرى نجاح نموذجك وتُطلق منتجات مشابهة

بأسعار أدنى.

دور اليقظة: رصد يومي لعمليات البحث على Etsy و Amazon بكلمات مفتاحية ذات صلة

لاكتشاف أي منافس جديد فور ظهوره، مما يُتيح التكيّف السريع عبر تمييز إضافي كشهادات الأصالة أو

توثيق مصدر الحرفي.

(ب) التهديد الثاني — تعيّر خوارزميات المنصات: يُمكن أن تتغير قواعد الظهور في نتائج Etsy أو

Instagram فجأةً فتختفي مبيعاتك.

دور اليقظة: متابعة منتديات البائعين المتخصصة وتغريدات الحسابات التقنية الرسمية للمنصات للاستشعار

المبكر بأي تغيير خوارزمي قادم.

المؤشر الرقمي المقترح — معدل التشبع التنافسي:

كل أسبوع، اجث في Etsy عن الكلمة المفتاحية الرئيسية لمنتجك (مثل: "Algerian pottery" أو

"Kabyle jewelry") وسجّل عدد النتائج ومتوسط أسعار المنافسين الخمسة الأوائل. الارتفاع

الأسبوعي المستمر في عدد النتائج يُنبّه إلى دخول منافسين جدد ويستدعي إعادة تمييز موضعك التنافسي

قبل أن يتشبع السوق.

Digital Vigilance as a المحاضرة الثانية: اليقظة الرقمية رافعةً للتنافسية في المشاريع الناشئة Competitive Lever for Start-ups

تواجه المشاريع الناشئة (Startups) تحديًا بنيويًا فريدًا: تعمل في بيئة ذات عدم يقين عالٍ (High Uncertainty Environment) بموارد محدودة وفرق صغيرة، في سوق يتحرك منافسوه بسرعة. وفي مثل هذه البيئة، تُصبح اليقظة الرقمية أداةً تعادل حقيقية (Equalizer Tool): تُتيح للمؤسسة الصغيرة الذكية أن تتفوق على منافس أكبر منها حجمًا لكن أبطأ في الاستيعاب والاستجابة.

وقد وثق ريغي وآخرون (Rigby et al., 2020) أن المشاريع الناشئة التي تعتمد على البيانات الرقمية في قراراتها تُحقق بنسبة أقل بكثير من تلك التي تعتمد على الحدس وحده؛ إذ وجدوا أن معدل الفشل في السنة الأولى ينخفض بنسبة ملحوظة لدى المشاريع ذات اليقظة المنهجية. والسبب بسيط: اليقظة الرقمية تُقلل من الافتراضات الخاطئة التي تقتل معظم المشاريع في مهدها.

1. استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية (Digital Entrepreneurship Strategies)

تتعدد الاستراتيجيات التي تعتمد على المشاريع الناشئة في توظيف اليقظة الرقمية لبناء تنافسياتها، وأبرزها: الاستراتيجية الأولى — التوجه بالبيانات (Data-Driven Strategy): تقوم على جعل البيانات المصدر الأول لكل قرار استراتيجي، من تحديد السوق المستهدف إلى تصميم المنتج إلى اختيار قنوات التوزيع. وقد أثبت ماك أفى وبرينجولفسون (McAfee & Brynjolfsson, 2012) أن هذا التوجه يُنتج قرارات أسرع وأكثر دقةً، لأنه يُحوّل الجدل الذاتي بين أعضاء الفريق إلى نقاش موضوعي مبني على أدلة مُقاسة.

الاستراتيجية الثانية — الابتكار المفتوح (Open Innovation): تعتمد على استيعاب الأفكار والمعلومات والتقنيات من البيئة الخارجية بدل الاعتكاف على موارد داخلية محدودة. وقد أبرز شيسبرو (Chesbrough,)

(2003) أن هذه الاستراتيجية هي الأنسب للمشاريع الناشئة ذات الموارد المحدودة، لأنها تُعوّض شح الموارد بغنى المعلومات الخارجية التي تُتيحها اليقظة الرقمية.

الاستراتيجية الثالثة — التمركز في المنافذ الدقيقة (Niche Positioning): بدل مواجهة الكبار في أسواقهم الرئيسية، تتخصص المؤسسة الناشئة في قطاع ضيق لكن ذي قيمة عالية لم يخدمه أحد بشكل كافٍ. وتكتشف هذه المنافذ بالضبط عبر اليقظة التسويقية التي تُحلّل الفجوات بين ما يبحث عنه المستهلكون وما يوفّره السوق.

2. أدوات اليقظة الرقمية التنافسية للمشاريع الناشئة (Competitive Vigilance Tools for Start-ups)

الأداة / Tool	التكلفة	الوظيفة في اليقظة
Google Trends	مجانية	رصد اتجاهات البحث وتحليل تطور اهتمام السوق بالزمن
Google Alerts	مجانية	تنبيهات فورية عند ذكر كلمات مفتاحية محددة في أي موقع
SEMrush (نسخة مجانية)	مجانية/مدفوعة	تحليل الكلمات المفتاحية للمنافسين ورصد ترتيبهم في البحث
SimilarWeb	مجانية جزئياً	قياس حجم زيارات مواقع المنافسين ومصادر حركة المرور

رصد ما يُقال عن المنافسين على الشبكات الاجتماعية	مدفوعة	randwatch / Mention
رصد أخبار الشركات المنافسة وتمويلاتها وإعلاناتها فور صدورها	مجانية جزئياً	Owler
رصد الاستثمارات الجديدة والشركات الناشئة الصاعدة في أي قطاع	مدفوعة	CB Insights
تتبع جولات التمويل والاستحواذات في قطاعك الريادي	مجانية جزئياً	Crunchbase

مثال تطبيقي: شركة hopify — بناء التنافسية عبر اليقظة الرقمية

لم تبدأ Shopify كمنافس لـ Amazon، بل كانت يقظتها التسويقية تُشير إلى ظاهرة واضحة في البيانات: آلاف أصحاب المشاريع الصغيرة يبحثون عن طريقة للبيع عبر الإنترنت دون الخضوع لشروط منصة أخرى تأخذ عمولات عالية وتتحكم في علاقتهم بعملائهم.

هذه الإشارة التسويقية — "أريد متجرٍ الخاص لا أن أكون بائعاً على منصةٍ غيري" — هي التي بنت عليها Shopify نموذجها. ونتيجة رصدها المستمر لهذه الحاجة وتطورها، أضافت بالتدريج ميزات التسديد الإلكتروني (Shopify Payments)، ونقطة البيع الفيزيائية (POS)، والتسليم اللوجستي — كل هذا تطور مدفوع بيقظة تسويقية مستمرة لا بتخطيط أولي مسبق فحسب.

التمرين الثاني

الوضعية: شركة "ذكاء" مؤسسة ناشئة جزائرية تُقدّم حلول الذكاء الاصطناعي (AI Solutions) لمؤسسات التعليم العالي. تأسست عام 2023 وتعمل في الجزائر وتخطط للتوسع نحو تونس والمغرب. تواجه منافسةً من شركات دولية متعددة وشركات ناشئة محلية.

المطلوب:

1. بناءً على نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter, 1980)، حدّد أهم القوى التنافسية التي تواجه شركة "ذكاء" في السوق الجزائرية، ثم بيّن كيف يمكن لليقظة الرقمية أن تساعد في رصد كل قوة.
2. اقترح استراتيجية متمركز في منفذ دقيق (Niche Positioning) مدعومةً ببيانات يقظة رقمية، مبيّنًا كيف توصلت إليها من خلال أدوات رقمية محددة.
3. صمّم نظام يقظة تنافسية أسبوعيًا لشركة "ذكاء" لا يستغرق أكثر من ساعتين في الأسبوع.

الحل النموذجي:

تحليل القوى الخمس ودور اليقظة الرقمية:

(أ) تهديد الداخلين الجدد: يُشير رصد LinkedIn و Crunchbase إلى تزايد عدد الشركات الناشئة

الدولية التي تدخل أسواق شمال أفريقيا في مجال EdTech و AI.

دور اليقظة: تتبع التمويلات الجديدة في هذا القطاع أسبوعيًا للاستشعار المبكر بأي منافس قادم.

(ب) قوة المشترين: الجامعات الحكومية الجزائرية لها قوة تفاوضية عالية كونها جهات رسمية بإجراءات شراء

بيروقراطية.

دور اليقظة: رصد إعلانات المناقصات العمومية في الجريدة الرسمية ومنصات الصفقات العمومية للاستعداد المسبق لكل منافسة.

(ج) تحديد البدائل: قد تتبنى الجامعات حلولاً دولية مجانية كـ ChatGPT أو أدوات Microsoft Education.

دور اليقظة: رصد مناقشات المديرين التعليميين على LinkedIn لفهم مدى تقبلهم لهذه البدائل وعقباتها.

إستراتيجية التمركز في المنفذ الدقيق:

من خلال Google Trends، يتبين تصاعد البحث عن "تصحيح الأوراق بالذكاء الاصطناعي" و"التقييم الآلي للطلاب" في المنطقة العربية، في حين يكاد يغيب في النتائج أي حل متخصص باللغة العربية والسياق التعليمي الجزائري تحديداً.

المنفذ المقترح: أداة تصحيح وتقييم آلي للامتحانات المكتوبة باللغة العربية متوافقة مع المناهج الجزائرية — وهي ثغرة واضحة في السوق يمكن تأكيدها بمقابلات مع عشرة أساتذة جامعيين كمرحلة يقظة أولية منخفضة التكلفة.

على سبيل المثال: نظام اليقظة الأسبوعي (ساعتان فقط):

الثلاثاء — 30 دقيقة: مراجعة تنبيهات Google Alerts المعدة مسبقاً بكلمات مفتاحية " | intelligence artificielle"، "edtech Algérie"، "education Algeria".
"enseignement".

الأربعاء — 45 دقيقة: تصفح سريع لـ LinkedIn بحثاً عن منشورات المنافسين الثلاثة المحددين مسبقاً،

وتسجيل أي إعلان عن منتج جديد أو شراكة جديدة.

الجمعة — 45 دقيقة: قراءة مراجعة واحدة على Crunchbase لرصد التمويلات الجديدة في قطاع

EdTech MENA، وتحديث جدول المنافسين الداخلي بأي مستجدات.

الابتكار (Innovation) وريادة الأعمال مفهومان متلازمان في الأدبيات الإدارية منذ عقود؛ غير أن العصر الرقمي أضاف إلى هذه العلاقة بُعدًا جديدًا جوهريًا: لم يعد الابتكار وحيد المصدر نابغًا من عبقرية فرد أو من مختبر بحث معزول، بل أصبح ثمرة حوار مستمر بين المنظمة وبيئتها الرقمية — حوار تُديره اليقظة الرقمية وتُوجّهه. وقد أكد شيسبرو (Chesbrough, 2003) في نموذجهِ للابتكار المفتوح (Open Innovation) أن المنظمات الأكثر ابتكارًا اليوم ليست تلك التي تمتلك أكبر ميزانيات للبحث والتطوير، بل تلك الأكثر قدرةً على استيعاب المعرفة الخارجية وتحويلها إلى ابتكار داخلي. وهذه القدرة بالذات هي ما تبنيه اليقظة الرقمية المنهجية.

1. اليقظة الرقمية ودورة الابتكار (Digital Vigilance and the Innovation Cycle)

تُسهّم اليقظة الرقمية في كل مرحلة من مراحل دورة الابتكار داخل المشاريع الناشئة، وإن كان دورها يتميز من مرحلة إلى أخرى:

في مرحلة توليد الأفكار (Idea Generation): تُتيح اليقظة التسويقية والتكنولوجية اكتشاف الثغرات غير المخدومة في السوق (Unmet Needs) والتقنيات الناشئة التي لم تجد تطبيقها بعد. كثير من الأفكار الريادية الأكثر نجاحًا لم تأت من وحي صاحبها بل من يقظة دقيقة لما يبحث عنه الناس ولا يجدونه.

في مرحلة تطوير المنتج (Product Development): تُوفّر اليقظة تغذيةً راجعةً مستمرةً (Continuous Feedback) من تجارب المستخدمين مع المنتجات المنافسة، مما يُمكن المشروع الناشئ من تفادي أخطاء غيره وبناء ميزات فارقة حقيقية.

في مرحلة الإطلاق والتوسع (Scaling & Launch): تُحدد اليقظة التوقيت المثالي للإطلاق بناءً على إشارات السوق الآنية، وتنبّه إلى ردود الفعل الأولى لتعديل الاستراتيجية قبل أن تتعمق الأخطاء وتُكلف أكثر.

2. الفرق بين الابتكار المدفوع بالتقنية والمدفوع بالسوق (Technology-Push vs Market-Pull Innovation)

ثمة تمييز جوهري في أدبيات إدارة الابتكار بين نوعين من الابتكار ينبغي على رائد الأعمال استيعابهما جيدًا:

المعيار	الابتكار المدفوع بالسوق (Market-Pull)	الابتكار المدفوع بالتقنية (Technology-Push)
المصدر	حاجة سوقية محددة تبحث عن حل	اختراع تقني جديد يبحث عن تطبيق
دور اليقظة	يقظة تسويقية تُحدد الفجوات غير المخدومة	يقظة تكنولوجية تُحدد التقنيات الواعدة
مستوى المخاطرة	متوسط — الطلب موجود لكن الحل غير مضمون	مرتفع — التقنية قد لا يريدها السوق
مثال	رصد شكاوى العملاء وبناء حل مُخصَّص لها	اختراع تقنية جديدة والبحث عن تطبيقاتها

والحكمة التطبيقية هنا هي أن أنجح المشاريع الناشئة تجمع النوعين: تنطلق من حاجة سوقية حقيقية رصدتها يقظة التسويقية، ثم تبني الحل بتقنية ناشئة اكتشفتها يقظة التكنولوجيا. وهذا التقاطع بين السوق والتكنولوجيا هو المنطقة الأكثر خصوبة لتوليد ابتكارات ريادية ذات قيمة حقيقية ومستدامة.

مثال تطبيقي: شركة potify — الابتكار المدفوع بيقظة السوق والتكنولوجيا معاً

حين أسس دانيال إيك Spotify عام 2008، كانت الظاهرة التي رصدها يقظته التسويقية واضحة: الملايين يُقرصنون الموسيقى (Piracy) لا لأنهم لا يريدون الدفع، بل لأن نماذج الشراء المتاحة (iTunes) كانت مكلفة وغير مرنة. الحل لم يكن "محااربة القرصنة" بل "تقديم بديل أفضل منها في الراحة والسعر". هذه الفكرة جاءت من يقظة تسويقية رصدت سلوك الناس الفعلي على الإنترنت، ووُلدت بتقنية البث الفوري (Streaming) التي كانت تنضج في تلك الفترة (يقظة تكنولوجية). التقاطع بين الاثنين هو ما خلق Spotify التي تجاوزت اليوم 600 مليون مستخدم نشط.

التمرين الثالث

الوضعية: شركة "بيبي" مؤسسة ناشئة تريد إطلاق تطبيق لإعادة تدوير النفايات المنزلية في الجزائر، يربط المواطنين بمراكز التجميع ويكافئهم بنقاط يمكن صرفها خصومات لدى شركاء تجاريين.

المطلوب:

1. باستخدام نموذج الابتكار المفتوح (Chesbrough, 2003)، حدّد ثلاثة مصادر خارجية للمعلومات يمكن أن تُغذي ابتكار شركة "بيبي" وتُطوّر نموذجها، مع وصف الأداة الرقمية المناسبة لكل

مصدر.

2. هل نموذج "بيئي" أقرب إلى الابتكار المدفوع بالتقنية أم المدفوع بالسوق؟ برّر إجابتك بالمعطيات الواردة

في الوضعية.

3. اقترح كيف يمكن لليقظة الرقمية أن تُعدّل نموذج عمل "بيئي" بعد ستة أشهر من الإطلاق بناءً على

بيانات الاستخدام الفعلي.

الحل النموذجي:

مصادر الابتكار المفتوح لشركة "بيئي":

(أ) تجارب التطبيقات المشابهة في دول أخرى: تطبيقات Recology (أمريكا) و reen

Rewards (الإمارات) تجارب موثقة علناً. الأداة: قراءة مراجعات مستخدميها على متاجر التطبيقات

لاستخلاص ما يُعجبهم وما يشكون منه قبل البناء — هذا بحث مجاني يُعني عن أشهر من التطوير

الأعمى.

(ب) المجتمعات البيئية الجزائرية: المجموعات الناشطة على Facebook و Instagram في موضوع البيئة

والتدوير في الجزائر مصدر غني بالمعلومات عن الحواجز الثقافية والعملية التي تعيق الإقبال. الأداة:

Brandwatch أو حتى رصد يدوي منتظم لهذه المجموعات.

(ج) الشركاء التجاريون المحتملون: التواصل المبكر مع سلاسل التجزئة الجزائرية لفهم نوع النقاط والخصومات

الأكثر استقطاباً للمستهلك.

الأداة: استبيان رقمي بسيط عبر Google Forms لعينة من المستهلكين المستهدفين.

طبيعة الابتكار:

نموذج "بيئي" أقرب بوضوح إلى الابتكار المدفوع بالسوق (Pull-Market): الحاجة الاجتماعية إلى حلول لمشكلة النفايات موجودة ومُعترف بها على نطاق واسع في الجزائر (حاجة سوقية حقيقية). التطبيق لا يخترع تقنيةً جديدة بل يُوظف تقنيات قائمة (GPS، الإشعارات، نقاط المكافأة) في خدمة هذه الحاجة. وهذا مؤشر صحي لأن مخاطر القبول السوقي أقل من نظيره التقني.

تعديل النموذج بناءً على بيانات الاستخدام:

بعد ستة أشهر، ستكشف بيانات التطبيق حتمًا عن أنماط لم تكن متوقعة. على سبيل المثال: إن أظهرت البيانات أن 70 بالمائة من المستخدمين يتوقفون بعد أسبوعين — فهذا يُشير إلى مشكلة في نظام المكافآت لا في فكرة التطبيق، واليقظة الرقمية ستُوجّه التعديل نحو تنويع قيمة النقاط وتسريع الحصول عليها.

وإن أظهرت أن فئة الشباب الجامعي هي الأكثر نشاطًا، فقد تُعدّل الشركة استراتيجيتها لاستهداف الحرم الجامعية أولاً بدل الحي السكني.

Digital المحاضرة الرابعة: نماذج ريادة الأعمال الرقمية — دراسات حالة تطبيقية

Entrepreneurship Models — Applied Case Studies

استعرضنا في المحاضرات الثلاث السابقة الأطر النظرية التي تربط اليقظة الرقمية بريادة الأعمال. وتهدف هذه المحاضرة إلى تجسيد هذه الأطر في الواقع عبر تحليل أربعة نماذج ريادية عالمية وأربعة سياقات جزائرية ناشئة، مع استخلاص دروس قابلة للتوظيف في البيئة الاقتصادية الجزائرية.

1. نماذج ريادية عالمية قائمة على اليقظة الرقمية (Global Entrepreneurial Models

Built on Digital Vigilance)

النموذج الأول Uber: إعادة تعريف قطاع النقل

لم يكن ترافيس كالانيك مخترع فكرة النقل بالسيارة الخاصة، بل كانت يقظته التسويقية تُشير إلى معاناة واسعة من خدمات سيارات الأجرة التقليدية في المدن الكبرى — معاناة موثقة في آلاف التغريدات والمراجعات الرقمية. وبدل تحسين الخدمة التقليدية، خلق نموذجًا جديدًا كليًا يربط العرض والطلب رقميًا. اليقظة التسويقية هنا لم تُحدد الحل، لكنها حدّدت بدقة طبيعة المشكلة التي يعانها السوق.

النموذج الثاني Netflix: من تأجير الأقراص إلى إمبراطورية المحتوى

حين كانت BlockBuster تحتضر، كانت يقظة Netflix التكنولوجية والتسويقية تُشير في آنٍ واحد إلى اتجاهين: تسارع سرعة الإنترنت المنزلي (يقظة تكنولوجية)، وتصاعد شكاوى المستخدمين من غرامات تأخير إعادة الأقراص (يقظة تسويقية). التقاطع بين هذين الاتجاهين ولّد قرار التحول إلى البث الرقمي الذي غير تاريخ الترفيه العالمي.

النموذج الثالث Shopify: تمكين الصغار قبل خدمة الكبار

ما يجعل Shopify نموذجًا رياديًا خاصًا هو أن يقطتها التسويقية كانت تستهدف شريحةً يتجاهلها الجميع: أصحاب المشاريع الصغيرة الذين لا يملكون خبرة تقنية لبناء متجر رقمي خاص. هذا "الإغفال الجماعي" هو بالضبط الفرصة التي تكشفها اليقظة الرقمية حين تُحلّل الفجوات لا الأسواق القائمة.

النموذج الرابع Spotify: الاستجابة للسلوك الحقيقي لا المفترض

أثبتت Spotify أن اليقظة الرقمية الفعّالة لا تسأل "ماذا يريد المستخدم؟" بل ترصد "ماذا يفعل المستخدم فعلاً؟" فحين كانت صناعة الموسيقى تُحارب القرصنة قانونيًا، كانت Spotify ترصد السلوك الرقمي الفعلي للمستخدمين وتُدرك أنهم لا يريدون القرصنة — يريدون الراحة والفورية والسعر المناسب. وهذا الفهم العميق المبني على البيانات لا على الافتراضات هو ما بنت عليه نموذجها.

2. سياق ريادة الأعمال الرقمية في الجزائر (Digital Entrepreneurship in the Algerian Context)

يتسم السياق الريادي الجزائري بخصوصية تستدعي تكييفًا دقيقًا لأدوات اليقظة الرقمية المستخدمة في البيئات الأكثر نضجًا رقميًا. وأبرز خصائص هذا السياق التي تؤثر مباشرةً على استراتيجية اليقظة:

أولاً — الانتشار المرتفع لشبكات التواصل الاجتماعي: تُصنّف الجزائر ضمن الدول الأعلى في معدلات استخدام Facebook في المنطقة العربية وأفريقيا، مما يجعل هذه المنصة مصدرًا استراتيجيًا لا غنى عنه في أي يقظة تسويقية موجّهة للمستهلك الجزائري.

ثانيًا — التحدي اللغوي: يتحدث المستهلك الجزائري بمزيج من العربية الدارجة والفرنسية والأمازيغية، مما يُصعّب توظيف أدوات اليقظة المصمّمة للبيانات الإنجليزية وحدها. وهذا يُفرز فرصةً لرائد الأعمال المحلي الذي يفهم هذه اللغات ويستطيع تحليل بياناتها — ميزةً لا يملكها المنافس الأجنبي بسهولة.

ثالثًا — نضوج منظومة الشركات الناشئة: تشهد الجزائر تطورًا ملحوظًا في منظومة الشركات الناشئة مع إنشاء صندوق دعم الشركات الناشئة (FSNA) وبرنامج Algeria Startups، مما يُفرض سياقًا داعمًا لكن يستوجب أيضًا يقظةً بيئيةً وتنظيميةً لمتابعة التطورات في السياسات العامة المتعلقة بريادة الأعمال الرقمية.

التمرين الرابع

الوضعية: اطّلع على النماذج الريادية الأربعة التي درسناها (ber, Netflix, Shopify, Spotify)، ثم اقترح نموذج عمل ريادي رقمي أصيل يُكَيِّف أحد هذه النماذج ليتلاءم مع السوق الجزائري. المطلوب:

1. حدّد النموذج العالمي الذي اخترته واطرح الفرصة السوقية في الجزائر التي دفعتك لاختياره، مدعومًا بإشارة من يقظتك الرقمية (بحث فعلي على Google Trends أو Facebook أو غيرها).
2. صِف كيف ستُكَيِّف نموذج العمل ليتلاءم مع خصوصية السوق الجزائري (اللغة، البنية التحتية، القوة الشرائية، الإطار التنظيمي).
3. حدّد النوع الرئيسي لليقظة الرقمية الأكثر أهمية لنجاح مشروعك، واقترح ثلاثة مؤشرات رقمية قابلة للقياس الشهري لقياس أثر يقظتك على أداء المشروع.

الحل النموذجي:

مثال — تكييف نموذج Spotify للسوق الجزائري:

الفرصة المرصودة: بحث على Google Trends بكلمة "موسيقى جزائرية mp3" يُظهر حجمًا ضخمًا من عمليات البحث في الجزائر — معظمها يتجه نحو مواقع تحميل مجانية (قرصنة ضمنية). في الوقت ذاته، يغيب أي منصة بث موسيقي متخصصة في الموسيقى الجزائرية (شعبي، راي، أمازيغية،

مالوف).

تكييف النموذج مع خصوصية الجزائر:

اللغة: واجهة بالعربية الدارجة الجزائرية لا الفصحى. قنوات الدفع: نظرًا لمحدودية انتشار البطاقات المصرفية، الاعتماد على Baridi Mob والدفع النقدي عبر نقاط توزيع في مكاتب ومحلات القرطاسية كنقطة انطلاق.

المحتوى: التعاقد مباشرة مع الفنانين الجزائريين الذين يشتكي كثيرٌ منهم من القرصنة، مما يجعلهم شركاء طبيعيين لا منافسين.

المؤشرات الرقمية الشهرية:

(أ) معدل التحويل من تجربة مجانية إلى اشتراك مدفوع: المؤشر الأساسي لصحة نموذج الأعمال.

(ب) معدل الاحتفاظ بالمستخدمين بعد ثلاثين يومًا: يكشف ما إذا كانت القيمة المقدمة كافية للولاء.

(ج) حجم البحث الشهري في Google عن "موسيقى جزائرية مجانًا" مقارنةً بـ "تطبيق موسيقى جزائري":

الانخفاض التدريجي في الأولى وصعود الثانية يُشير إلى نجاح في تغيير سلوك السوق.

خلاصة الفصل الثاني

انطلق هذا الفصل من سؤال جوهري: كيف يمكن لليقظة الرقمية أن تُحوّل فكرةً رياديةً إلى مشروع تنافسي ناجح في بيئة رقمية متسارعة؟ وقد تناولنا هذا السؤال عبر أربع محاضرات متكاملة:

في المحاضرة الأولى: أثبتنا أن التحول الرقمي أعاد هيكلية الأسواق وأوجد فرصًا استثنائية للمشاريع الناشئة — لكن هذه الفرص لا تُرى إلا بعيون يقظة رقمية مُدرّبة على استخلاص الإشارات الضعيفة من تدفق البيانات اليومي.

في المحاضرة الثانية: عرضنا استراتيجيات ريادة الأعمال الرقمية وأبرزنا دور أدوات اليقظة المتاحة — كثيرٌ منها مجانية — في بناء تنافسية حقيقية حتى في غياب الموارد الضخمة.

في المحاضرة الثالثة: ربطنا اليقظة الرقمية بدورة الابتكار كاملةً، مُمَيِّزِينَ بين الابتكار المدفوع بالتقنية والمدفوع بالسوق، ومُبيِّنِينَ أن أنجح النماذج الريادية تجمع الاثنين بيقظة استراتيجية متكاملة.

في المحاضرة الرابعة: جسّدنا كل ذلك في نماذج عالمية موثّقة وسياقات محلية جزائرية، مُستخْلِصِينَ دروسًا تطبيقية قابلة للتوظيف الفوري.

والمقولة التي يُغلق بها هذا الفصل: ريادة الأعمال في العصر الرقمي ليست رهاناً على عبقرية فرد، بل هي فنٌّ في قراءة البيئة الرقمية وتحويل إشاراتها إلى قرارات. واليقظة الرقمية هي الأداة التي تُتقن هذا الفن.

1. تشيسبرو، ه. (2003). الابتكار المفتوح: الضرورة الجديدة لخلق القيمة والربح من التكنولوجيا. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
2. تيس، د. ج. (2018). القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية. مطبعة جامعة أكسفورد.
- Teece, D.J. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
3. ريغي، د.، سادرلاند، ج.، وشاكيل، أ. (2020). الأجيل في عصر التحول الرقمي. مجلة Harvard Business Review.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Shakeel, A. (2020). *Agile at Scale*. Harvard Business Review.
4. شافي، د.، وإيليس-شادويك، ف. (2022). التسويق الرقمي. الطبعة الثامنة. بيرسون.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing (8th ed.)*. Pearson.
5. شميدت، إ.، وآخرون. (2022). قيادة المؤسسات في عصر التحول الرقمي. مطبعة معهد ماكنزي للأعمال.

Schmidt, E., et al. (2022). Leading Enterprises Through Digital Transformation. McKinsey Business Institute.

6. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (1996). بطاقة الأداء المتوازن. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.

7. ماك أني، أ.، وبرينجولفسون، إ. (2012). البيانات الضخمة: ثورة الإدارة. مجلة Harvard Business Review، 90(10)، ص 60-68.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-68.

8. بورتر، م. إ. (1980). الاستراتيجية التنافسية. فري برس.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

9. لوسكا، ح. (1994). اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. مطبعة جامعة غرونوبل.

Lesca, H. (1994). Veille Stratégique pour le Management. Presses Universitaires de Grenoble

Chapter Three: Digital Vigilance and Economic Intelligence

مقدمة الفصل

إذا كان الفصلان السابقان قد أرسيا مفهوم اليقظة الرقمية وأبرزتا علاقتها بريادة الأعمال، فإن هذا الفصل يُعمّق الأثر الاقتصادي لهذه الممارسة في مستويين متميزين لكنهما متكاملان: مستوى المنظمة حين تُوظف اليقظة الرقمية في خدمة قراراتها الاقتصادية الداخلية، ومستوى الاقتصاد الكلي حين تُصبح اليقظة الرقمية أداةً في يد صانعي السياسات الاقتصادية لرصد الأسواق العالمية والتكيف معها.

ويُعدّ مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence / Intelligence Économique) حجرَ الزاوية في هذا الفصل. فبينما تهتم اليقظة الرقمية بالرصد والجمع والتحليل، يذهب الذكاء الاقتصادي أبعد من ذلك نحو التوظيف الاستراتيجي الشامل للمعلومات في خدمة القرار الاقتصادي على المستويين المؤسسي والوطني. والعلاقة بين المفهومين ليست علاقة تراتب بل علاقة تكامل: اليقظة الرقمية هي المغدّي الرئيسي للذكاء الاقتصادي بالمعطيات الرقمية اللازمة لبناء قراراته.

يتناول هذا الفصل أربع محاضرات: الأولى تؤسّس للعلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الرقمية؛ والثانية تدرس توظيف اليقظة في صنع القرارات الاقتصادية؛ والثالثة تُعالج رصد الأسواق العالمية عبر اليقظة؛ والرابعة تُقدّم نماذج تطبيقية من بيانات اقتصادية متعددة.

Economic Intelligence and المحاضرة الأولى: الذكاء الاقتصادي وعلاقته باليقظة الرقمية Its Relationship to Digital Vigilance

يُعدّ الذكاء الاقتصادي (Intelligence Économique) من أكثر المفاهيم حضورًا في الأدبيات الفرنسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، وقد تطوّر تطورًا ملحوظًا مع انتشار التحول الرقمي ليشمل اليوم أبعادًا لم تكن موجودة في تعريفاته الأولى. ولفهم هذا المفهوم على حقيقته، لا بد من التمييز بينه وبين مفاهيم مجاورة كاليقظة الاستراتيجية والاستخبارات التنافسية، مع إبراز ما يُضيفه الفضاء الرقمي إلى كل هذه المفاهيم.

1. تعريف الذكاء الاقتصادي وتطوره (Definition and Evolution of Economic Intelligence)

ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي في الأدبيات الفرنسية في مطلع التسعينيات، وكان تقرير ماريان (Martre et al, 1994) — الصادر عن المفوضية العامة للتخطيط الفرنسي — من أولى الوثائق الرسمية التي وضعت له تعريفًا مؤسّسًا. وقد عرّف هذا التقرير الذكاء الاقتصادي بأنه "مجموعة الأعمال المنسّقة للبحث والمعالجة والتوزيع — بهدف الاستثمار — للمعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين".

وبعد ثلاثة عقود على هذا التعريف، أضاف التحول الرقمي إليه أبعادًا لم يستوعبها في بداياته؛ إذ أصبحت كميات المعلومات المتاحة للفاعلين الاقتصاديين أضخم بما لا يُقاس، وأصبحت أدوات معالجتها أكثر تطورًا وأقل تكلفةً، وبات بمقدور مؤسسة ناشئة صغيرة الوصول إلى معطيات استخباراتية اقتصادية كانت حكرًا على الحكومات والشركات العملاقة في عقود سابقة.

الذكاء الاقتصادي الرقمي Digital Economic Intelligence

الذكاء الاقتصادي الرقمي هو القدرة المؤسسية أو الوطنية على جمع المعلومات الاقتصادية الاستراتيجية من

الفضاء الرقمي، وتحليلها، وتوظيفها في صنع قرارات اقتصادية أكثر رشادةً سواء على مستوى المنظمة الفردية أو على مستوى السياسة الاقتصادية الوطنية.

ويتميز عن اليقظة الرقمية في أنه لا يكتفي بالرصد والتحليل، بل يُضيف بُعدَي التنسيق المؤسسي والتوظيف السياسي؛ أي أنه يُعنى بكيفية استخدام المعلومات الرقمية لبناء ميزة اقتصادية منظمّة ومستدامة، لا بكيفية جمعها فحسب.

ووفق مارتر وآخرين (et al., 1994 Martre)، يقوم الذكاء الاقتصادي على ثلاثة أعمدة متلازمة: اليقظة الاستراتيجية (رصد البيئة)، وحماية المعلومات الحساسة (Security)، والتأثير على البيئة الخارجية (Influence) — وهو البُعد الذي يُميّزه أكثر ما يُميّزه عن مجرد الرصد.

2. الفرق بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الرقمية (Distinguishing Economic Intelligence from Digital Vigilance)

كثيراً ما يقع الخلط بين المفهومين في الأدبيات الأكاديمية والممارسة المهنية، لأن المفهومين متداخلان فعلاً — لكنهما ليسا متطابقين. ويمكن إيضاح الفرق بينهما من خلال المحاور التالية:

المحور	الذكاء الاقتصادي	اليقظة الرقمية
النطاق	توظيف المعلومات لبناء ميزة اقتصادية شاملة	رصد البيئة الرقمية الخارجية وتحليلها
المستوى	مؤسسي ووطني وسياسي في آنٍ	تشغيلي واستراتيجي داخل المنظمة

	واحد	
إنتاج معرفة استراتيجية قابلة للتوظيف	بناء قدرة تنافسية منظمّة ومستدامة	الهدف الأول
لا يشمل بالضرورة حماية المعلومات	يشمل حماية المعلومات الحساسة والتأثير	البُعد الإضافي
مُغذّي رئيسي للذكاء الاقتصادي	إطار أشمل يحتوي اليقظة الرقمية ويتجاوزها	العلاقة بينهما

ومن المهم في هذا السياق استحضار ما أبرزه مارشاند وبيبارد (Marchand & Peppard, 2013) من أن الإخفاق الرئيسي في أنظمة المعلومات الاستراتيجية ليس في جمع البيانات بل في تحويلها إلى قرارات. وهذا بالضبط ما يُعالجه الذكاء الاقتصادي: يُضيف إلى اليقظة الرقمية البنية التنظيمية والسياسية اللازمة لضمان أن المعلومات الرقمية تصل إلى متخذي القرار المناسبين في التوقيت المناسب وفي الصيغة القابلة للتوظيف الفوري.

3. الذكاء الاقتصادي الرقمي: المستوى الوطني (National Level Digital Economic Intelligence)

على المستوى الوطني، يُمثّل الذكاء الاقتصادي الرقمي أداةً في يد الدول لرصد الأسواق العالمية، وفهم تنافسية اقتصاداتها، وحماية مصالحها الاستراتيجية في بيئة دولية متسارعة. وتُعدّ فرنسا من أبرز النماذج في هذا المجال، إذ أسّست أكاديمية الذكاء الاقتصادي (AEGE) وأدرجت هذا التخصص في برامج كبرى مدارسها الإدارية SciencesPo و HEC.

أما على مستوى الدول النامية ومنها الجزائر، فلا يزال الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي الرقمي في مراحل الأولى، رغم أن الحاجة إليه لا تقل إلحاحًا؛ لأن الدول الأقل تطورًا في منظوماتها الاستخباراتية الاقتصادية هي الأكثر عرضةً لمفاجآت الأسواق العالمية وصدوماتها. وقد دفع ثمن غياب هذا الذكاء باهظًا في مناسبات عدة نذكر منها: أزمة أسعار النفط 2014-2016 التي فاجأت اقتصادات ريعية عديدة كانت تفتقر إلى يقظة اقتصادية كافية لاستشراف الصدمة قبل وقوعها.

مثال تطبيقي: فرنسا — نموذج الذكاء الاقتصادي الوطني الرقمي

أطلقت الحكومة الفرنسية منذ تقرير ماريان (1994) منظومةً متكاملةً للذكاء الاقتصادي تضم أكاديمية للتدريب (AEGE)، وشبكة مراكز استخباراتية اقتصادية تابعة للسفارات في الخارج (missions Économiques)، ووحدات رصد رقمي في المديرية العامة للمؤسسات. ومن أبرز ما أتاحه هذا النظام: رصد مبكر لمحاولات الاستحواذ الأجنبي على شركات استراتيجية فرنسية، وتحليل دوري لتنافسية الصادرات الفرنسية في الأسواق الناشئة. والرسالة لرائد الأعمال الجزائري: ما تُطبِّقه الدول على المستوى الكلي يمكن تكييفه على المستوى المؤسسي بأدوات رقمية متاحة.

التمرين الأول

الوضعية: باحث اقتصادي في وزارة التجارة الجزائرية مُكَلَّف بإعداد تقرير حول إمكانية بناء منظومة ذكاء

اقتصادي رقمي لدعم قرارات تنويع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات.

المطلوب:

1. ميّز بين ما يمكن تحقيقه عبر اليقظة الرقمية وحدها وما يستوجب بناء منظومة ذكاء اقتصادي أشمل، مع تحديد المكوّن الأنسب لكل احتياج.
2. اقترح ثلاثة مصادر رقمية دولية يمكن توظيفها لرصد الفرص التصديرية لمنتجات جزائرية غير نفطية (كالتمور، والجلود، والمنتجات الصيدلانية).
3. صف الخطوات العملية لبناء نظام يقظة اقتصادية رقمية بسيط يمكن تفعيله في غضون ثلاثة أشهر باستخدام أدوات مجانية أو منخفضة التكلفة.

الحل النموذجي:

التمييز بين اليقظة الرقمية والذكاء الاقتصادي:

اليقظة الرقمية وحدها تكفي ل: رصد أسعار المنافسين الدوليين، ومتابعة اتجاهات الطلب العالمي على المنتجات الجزائرية، وتتبع التغيرات التنظيمية في أسواق التصدير المستهدفة.

الذكاء الاقتصادي الأشمل مطلوب ل: بناء شبكة علاقات رسمية مع السفارات والغرف التجارية، وحماية المعلومات التجارية الحساسة من التجسس الاقتصادي، والتأثير على معايير الجودة الدولية بما يُصبّ في مصلحة الصادرات الجزائرية.

المصادر الرقمية الدولية الثلاثة:

(أ) قاعدة بيانات ITC Trade Map (مجانية جزئياً): تُوفّر إحصاءات تفصيلية عن حجم الاستيراد

العالمي لكل منتج في كل دولة، مما يُتيح تحديد الأسواق الأعلى طلبًا على التمور الجزائرية مثلاً وقياس الفجوة بين الطلب والعرض الجزائري الحالي.

(ب) منصة Comtrade التابعة للأمم المتحدة (مجانية): تُتيح تحليل تدفقات التجارة الدولية بدقة عالية، ورصد الدول المنافسة في صادرات المنتج ذاته.

(ج) Google Trends (مجانية): رصد الاتجاهات الموسمية في الطلب على المنتجات الجزائرية في أسواق أوروبية وعربية مستهدفة.

خطوات بناء النظام في ثلاثة أشهر:

الشهر الأول — التأسيس: تحديد المنتجات الخمسة الأولى بالأولوية، وإعداد قائمة الكلمات المفتاحية بأربع لغات (عربية، فرنسية، إنجليزية، إسبانية)، وتفعيل Google Alerts لكل منتج في كل سوق مستهدف.

الشهر الثاني — الجمع والتنظيم: تجميع البيانات من ITC Trade Map و Comtrade في جدول إكسل موحد، وبدء رصد أسبوعي لمتديات التجارة الدولية ذات الصلة.

الشهر الثالث — التحليل والتقارير: إعداد أول تقرير يقظة اقتصادية شهري يُقدّم للقيادة، يتضمن خريطة فرص تصديرية مرتّبة بحسب الأولوية والجدوى، مع توصيات قابلة للتنفيذ الفوري.

The Role of Digital Vigilance in Economic Decision-Making

يُمثّل صنع القرار الاقتصادي الرشيد (Making-Rational Economic Decision) الغاية النهائية لكل منظومة يقظة رقمية ناجحة. فجمع المعلومات وتحليلها لا قيمة له في حد ذاته إذا لم يُترجم في نهاية المطاف إلى قرارات اقتصادية أكثر رشادةً ودقّةً مما كانت ستكون عليه لو اعتمدت على الحدس والخبرة الشخصية وحدهما.

وقد أثبت ماك أفى وبرينجولفسون (McAfee & Brynjolfsson, 2012) بمنهجية تجريبية صارمة أن الشركات التي تدمج البيانات الرقمية في قراراتها الاقتصادية تتفوق على نظيراتها التقليدية بفوارق قياسية ومتكررة في مؤشرات الأداء الرئيسية. والسبب ليس أن البيانات أذكى من البشر، بل لأنها تُقلّل من مساحة التحيزات المعرفية (Cognitive Biases) التي تؤثر حتمًا على كل قرار بشري غير مدعوم بأدلة موضوعية.

1. أنواع القرارات الاقتصادية التي تدعمها اليقظة الرقمية (Types of Economic

Decisions Supported by Digital Vigilance)

لا تُخدم اليقظة الرقمية نوعًا واحدًا من القرارات الاقتصادية، بل تمتد فاعليتها لتشمل ثلاثة مستويات متميزة: المستوى الأول — القرارات التشغيلية (Operational Decisions): وهي القرارات اليومية أو الأسبوعية كتسعير المنتجات، وإدارة المخزون، وتخصيص ميزانيات الإعلان. تعتمد اليقظة الرقمية هنا على بيانات آنية كأسعار المنافسين، وتقييمات العملاء، ومعدلات التحويل على الموقع الإلكتروني.

المستوى الثاني — القرارات التكتيكية (Tactical Decisions): وهي القرارات ذات الأثر المتوسط الأمد كاختيار أسواق جديدة للتوسع، وتطوير خطوط منتجات، وبناء شراكات استراتيجية. وتستلزم يقظةً أعمق تحليلًا وأوسع نطاقًا تمتد عادةً لأشهر من الرصد المنتظم.

المستوى الثالث — القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions): وهي القرارات بعيدة الأثر كالاستحواذات والاندماجات، ودخول قطاعات جديدة، وإعادة هيكلة نموذج العمل. وتحتاج إلى ذكاء اقتصادي أشمل يدمج بيانات اليقظة الرقمية مع تحليل بيئي ومؤسسي معمق وفق ما أبرزه كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1996) في إطار بطاقة الأداء المتوازن.

2. تحليل البيانات الاقتصادية الرقمية: الأدوات والمنهجيات (Analysing Digital Economic Data)

تدرّج أدوات تحليل البيانات الاقتصادية الرقمية من البسيطة المتاحة لكل مؤسسة إلى المتخصصة التي تستوجب استثمارًا مؤسسيًا مدروسًا. ومن المهم أن يدرك الممارس أن القيمة ليست في تعقيد الأداة بل في منهجية توظيفها؛ إذ يمكن لأداة مجانية كـ Google Trends أن تُنتج معلومات استراتيجية قيّمة بيد مستخدم يعرف كيف يُصيغ أسئلته بدقة.

الأداة	التكلفة	نوع التحليل	القرار الاقتصادي المدعوم
Google Trends	مجانية	رصد اتجاهات الطلب عبر الزمن	توقيت إطلاق المنتج، دخول السوق
ITC Trade Map	مجانية جزئيًا	تحليل تدفقات التجارة	تنويع الصادرات، اختيار

الأسواق	الدولية		
قياس حجم السوق المستهدف	إحصاءات اقتصادية موثقة	مدفوعة	Statista
قرارات الاستثمار المالي	بيانات مالية وأسواق رأس المال	مدفوعة (عالية)	loomberg Terminal
تقارير الأداء ولوحات القيادة	تصوير البيانات وتحليلها بصرياً	مدفوعة (معتدلة)	ower BI / Tableau
نمذجة اقتصادية وتنبؤ	تحليل متقدم للبيانات الضخمة	مجانية	Python / R

وما يُميّز المنهجية الفعّالة في تحليل البيانات الاقتصادية الرقمية هو التفكير في ثلاثة مستويات متتالية: أولاً، الوصف (ماذا يحدث؟) عبر قراءة المؤشرات الآنية. وثانياً، التفسير (لماذا يحدث؟) عبر ربط الأنماط بأسبابها. وثالثاً، التوصية (ماذا نفعّل؟) عبر تحويل التحليل إلى قرارات اقتصادية محددة وقابلة للتنفيذ. وكثيراً من منظومات اليقظة تتقن المستوى الأول وتُحقق في المستوى الثالث — وهنا يكمن الفارق الحقيقي بين اليقظة الناجحة والفاشلة.

مثال تطبيقي: شركة ara — القرارات الاقتصادية المبنية على اليقظة الرقمية

تُعَدّ Zara من أبرز النماذج العالمية في توظيف اليقظة الاقتصادية الرقمية لخدمة القرارات التشغيلية والتكتيكية في آنٍ واحد. فكل يوم، تجمع الشركة بيانات من نقاط بيعها المنتشرة في أكثر من 90 دولة: ما الذي يُجرب ولا يُشترى؟ وما الذي يسأل عنه العملاء ولا يجدونه على الأرفف؟ وما الألوان التي يُعيدها

العملاء أكثر من غيرها؟

هذه البيانات اليومية الدقيقة تُترجم مباشرةً إلى قرارات إنتاجية: تُعدّل aZar تصاميمها وتُعيد توجيه طلبياتها في غضون أسبوعين، في حين تستغرق المنافسون التقليديون ستة أشهر أو أكثر في دورة إنتاجية واحدة. هذا الفارق الزمني المبني على يقظة اقتصادية رقمية دقيقة هو ما يُفسّر هيمنتها على صناعة الأزياء السريعة (Fast Fashion) عالميًا.

التمرين الثاني

الوضعية: مجموعة "أطلس" شركة جزائرية متوسطة الحجم تعمل في صناعة مواد البناء. تواجه الشركة قرارًا استراتيجيًا حول التوسع نحو السوق الليبية أو السوق التونسية، وتريد اتخاذ هذا القرار بناءً على بيانات رقمية لا على تقديرات شخصية.

المطلوب:

1. حدّد خمسة مؤشرات اقتصادية رقمية يمكن قياسها لكلا السوقين قبل اتخاذ القرار، مع تحديد المصدر الرقمي لكل مؤشر.
2. صمّم مصفوفة مقارنة بسيطة بين السوقين تعتمد على هذه المؤشرات وتُسهّل على الإدارة اتخاذ القرار.
3. اقترح كيف يمكن لليقظة البيئية والتنظيمية تحديداً أن تُضيف بُعدًا حاسمًا لهذا القرار، مع مثال على مخاطرة تنظيمية محددة يمكن رصدها رقميًا في كل سوق.

الحل النموذجي:

المؤشرات الاقتصادية الرقمية الخمسة:

(أ) حجم الاستيراد الحالي لمواد البناء: المصدر: TC Trade Map — يُقاس حجم الطلب الفعلي

على المنتج في كل سوق ويُحدد المنافسين الدوليين الرئيسيين.

(ب) مؤشر أسعار المواد الأساسية: المصدر: World Bank Commodity Prices — يُتيح

مقارنة هامش الربح المتوقع في كل سوق.

(ج) حجم الاستثمار في قطاع البناء والبنية التحتية: المصدر: تقارير البنك الأفريقي للتنمية (مجانية) —

يكشف عن اتجاه الطلب المستقبلي.

(د) مؤشر سهولة الأعمال: المصدر: World Bank Doing Business — يُقيّم بيئة الاستثمار

والتنظيم في كل دولة.

(هـ) حجم الحضور الرقمي للمنافسين: المصدر: SimilarWeb — يقيس قوة المنافسين الرقمية ومدى

اختراقهم لكل سوق.

مصنوفة المقارنة المقترحة:

معيار حجم الطلب (30%): ليبيا — عالٍ بسبب إعادة الإعمار؛ تونس — متوسط لكن مستقر.

معيار البيئة التنظيمية (25%): تونس — أكثر استقرارًا واتفاقيات أوضح مع الجزائر؛ ليبيا — أعلى

مخاطرة تنظيمية وأمنية.

معيار المنافسة (20%): ليبيا — دخول أقل للمنافسين بسبب المخاطر؛ تونس — منافسة أشد لكن

قواعد اللعبة أوضح.

معيار القرب اللوجستي (25%): تونس — أقرب جغرافيًا وأقل تكلفةً في الشحن البري.

الخلاصة: تونس أولاً كسوق آمن ومنظم، وليبيا في مرحلة ثانية حين تستقر المخاطر.

دور اليقظة البيئية والتنظيمية:

اليقظة التنظيمية تُضيف بُعدًا حاسمًا لا تُرى بالمؤشرات الاقتصادية وحدها.

مثال على مخاطرة تنظيمية في السوق التونسية: رصد أي تعديل على اتفاقيات التجارة الحرة بين تونس والاتحاد الأوروبي (ALECA) قد يُفضي إلى دخول منافسين أوروبيين بأسعار أدنى مما يُقلص هامش ربح

المنتج الجزائري. أداة الرصد: Google Alerts بكلمات مفتاحية "ALECA Tunisie"

و"accord commercial Tunisie".

Monitoring Global Markets المحاضرة الثالثة: رصد الأسواق العالمية عبر اليقظة الرقمية Through Digital Vigilance

في اقتصاد عالمي مترابط ومتشابك، لم يعد بإمكان أي منظمة — مهما صغر حجمها — أن تتجاهل ما يجري في الأسواق العالمية على افتراض أنه لا يعنيه مباشرةً. فصدمة أسعار النفط تُحدث موجة تضخمية تطل مستلزمات إنتاج مؤسسة صغيرة في قسنطينة؛ وأزمة سلسلة التوريد في آسيا تُعيق واردات قطع الغيار لمصنع في وهران. ورصد هذه المتغيرات العالمية مسبقاً أصبح ممكناً بأدوات رقمية لم تكن متاحةً قبل عقد واحد.

1. مصادر المعلومات الاقتصادية العالمية الرقمية (Sources of Global Digital Economic Information)

تتعدد مصادر المعلومات الاقتصادية العالمية المتاحة رقمياً، وتتفاوت في تخصصها وعمقها ودرجة موثوقيتها. وفيما يلي أبرز هذه المصادر مصنفةً بحسب طبيعة المعلومة التي تُوفِّرها:

المصدر الرقمي	نوع المعلومة	الاستخدام في اليقظة الاقتصادية
World Bank Open Data	مؤشرات اقتصادية كلية (نمو، بطالة، تضخم)	تقييم الأسواق المستهدفة وقياس استقرارها
IMF Data (صندوق النقد)	توقعات نمو، ميزان مدفوعات، سياسات نقدية	رصد المخاطر الاقتصادية الكلية في سوق مستهدف
ITC Trade Map	بيانات الصادرات والواردات الدولية	تحديد الفرص التصديرية والمنافسين الدوليين

تحليل تدفقات التجارة وتطورها عبر الزمن	إحصاءات التجارة الثنائية بين الدول	UN Comtrade
مقارنة مؤشرات الأداء الاقتصادي الدولية	بيانات دول التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD iLibrary
رصد الأحداث الاقتصادية الطارئة فور حدوثها		Reuters / Bloomberg
اكتشاف أسواق صاعدة قبل ظهورها في التقارير الرسمية	مؤشرات اقتصادية كلية (نمو، بطالة، تضخم)	Google Trends (اقتصادي)

2. رصد تحولات الأسواق العالمية: المنهجية العملية (Monitoring Global Market)

Shifts: Practical Methodology)

تحولات الأسواق العالمية لا تحدث فجأة في الغالب، بل تسبقها إشارات رقمية يمكن رصدها لمن يمتلك أدوات اليقظة المناسبة والمنهجية الصحيحة. وتتضمن منهجية رصد الأسواق العالمية عبر اليقظة الرقمية خمس خطوات متتالية:

الخطوة الأولى — تحديد الأسواق ذات الأولوية: لا يمكن رصد كل الأسواق في آن واحد بموارد محدودة، لذلك يجب اختيار خمسة إلى عشرة أسواق أولى بناءً على معايير استراتيجية واضحة: حجم الطلب المتوقع، والتقارب الجغرافي والثقافي، والبيئة التنظيمية، ووحدة المنافسة.

الخطوة الثانية — بناء لوحة القيادة الاقتصادية (Economic Dashboard): إنشاء جدول شهري يُجمّع المؤشرات الرئيسية لكل سوق من مصادرها الرقمية تلقائيًا قدر الإمكان. أدوات Power BI أو حتى Google Sheets تُتيح بناء هذه اللوحة بتكلفة معقولة.

الخطوة الثالثة — رصد الإشارات الضعيفة (Weak Signals): بجانب المؤشرات الكمية، يجب رصد الإشارات النوعية المبكرة كالتغيرات في خطاب السياسيين تجاه قطاع معين، والأبحاث الأكاديمية الصاعدة في موضوع ما، والاستثمارات الجديدة في تقنية بعينها — كل هذا يُمكن رصده رقميًا قبل أن يصبح خبرًا اقتصاديًا رئيسيًا.

الخطوة الرابعة — التحليل السياقي: المؤشرات الرقمية لا تُفسّر نفسها؛ تحتاج إلى سياق اقتصادي وسياسي وثقافي يُعطيها معناها الاستراتيجي. فارتفاع البحث عن منتج معين في سوق ما قد يعني طلبًا حقيقيًا، أو قد يعني أزمة عرض مؤقتة تجذب الانتباه.

الخطوة الخامسة — صنع القرار والمراجعة الدورية: نتائج اليقظة تُقدّم لمتخذي القرار في صيغة مُكثّفة وقابلة للتوظيف الفوري، ثم يُراجع النظام كل ثلاثة أشهر للتأكد من أن المؤشرات المرصودة لا تزال هي الأكثر صلة بالأهداف الاستراتيجية.

مثال تطبيقي: أزمة سلاسل التوريد 2021 — من أرى الإشارة مبكرًا؟

في عام 2020، بينما كان العالم مشغولًا بمتابعة الأخبار الوبائية المباشرة، كانت أجهزة اليقظة الاقتصادية الرقمية في الشركات الأكثر تطورًا ترصد إشاراتٍ من نوع مختلف: تراجع حركة السفن في البيانات اللوجستية المفتوحة (Marine Traffic)، وارتفاع حاد في أسعار الحاويات على بورصات الشحن الرقمية، وتوقف مصانع المكونات الإلكترونية في البيانات التجارية الآسيوية.

الشركات التي رصدت هذه الإشارات في الربع الأخير من 2020 بنت مخزوناتهما الاحتياطية مبكرًا، في حين عانت الشركات غير اليقظة من نقص حاد في المكونات طوال عامي 2021 و2022. الدرس: أزمة سلاسل التوريد لم تكن مفاجئة — كانت مقروءة رقميًا لمن يمتلك اليقظة المناسبة.

التمرين الثالث

الوضعية: مدير تنفيذي في شركة جزائرية لاستيراد وتوزيع المواد الغذائية المصنّعة. تعتمد شركته بنسبة 60 بالمئة على واردات من إسبانيا وإيطاليا وفرنسا. يريد بناء نظام يقظة اقتصادية رقمية يُحدّره مبكرًا من أي اضطراب في سلسلة التوريد أو تقلّب في الأسعار العالمية.

المطلوب:

1. حدّد خمس إشارات اقتصادية رقمية يجب رصدها بانتظام لاستباق أي اضطراب في سلسلة التوريد، مع تحديد المصدر الرقمي وتكراره الزمني.

2. اقترح كيف يمكن توظيف بيانات اليقظة الاقتصادية الرقمية لتنويع مصادر التوريد وتقليل الاعتماد على ثلاث دول فقط.

3. ما الفرق بين الاستجابة التفاعلية (Reactive) والاستباقية (Proactive) في إدارة مخاطر سلسلة التوريد؟ وكيف تُحوّل اليقظة الرقمية شركتك من الأولى إلى الثانية؟

الحل النموذجي:

الإشارات الاقتصادية الرقمية الخمس:

(أ) أسعار الشحن البحري (Baltic Dry Index): رصد أسبوعي على موقع البورصة البحرية. ارتفاع

حاد يعني ارتفاعاً وشيكاً في تكاليف الاستيراد.

(ب) أسعار المواد الغذائية العالمية: مؤشر FAO Food Price Index يصدر شهرياً مجاناً. ارتفاعه

يعني ضغطاً على هامش الربح قبل وصول الشحنة.

(ج) أسعار صرف اليورو مقابل الدينار: رصد يومي عبر منصات مالية كـ XE.com. تذبذب حاد

يستوجب تعديل استراتيجية التسعير المحلية.

(د) إضرابات الموانئ والعمال في دول التوريد: Google Alerts بكلمات "rève port "

"Marseille" و "huelga portuaria España". الإضراب يعني تأخيراً لوجستياً من أسبوعين إلى

شهر.

(هـ) الأحداث المناخية الزراعية في دول التوريد: متابعة تقارير Copernicus Climate Service

للجفاف أو الفيضانات التي تؤثر على المحاصيل.

تنوع مصادر التوريد بقراءة البيانات:

عبر ITC Trade Map، يمكن تحديد الدول التي تُصدّر نفس المنتجات الغذائية بأسعار تنافسية:

تركيا كبديل إقليمي أقرب جغرافياً لكثير من المنتجات الغذائية المصنّعة، والمغرب كبديل مغربي لبعض

المنتجات الزراعية المصنّعة. اليقظة الاقتصادية الرقمية تُحوّل التنوع من قرار اضطراري تحت الضغط إلى قرار

استباقي مبني على بيانات موثقة.

من التفاعل إلى الاستباق:

الاستجابة التفاعلية: اكتشاف أزمة الشحن حين تأخر أسبوع في وصول الشحنة، ثم البحث السريع عن

موردين بديلين بأسعار أعلى وشروط أقل ملاءمةً.

الاستجابة الاستباقية بالبيانات: رصد ارتفاع Baltic Dry Index بنسبة 30 بالمئة في شهر واحد

يدفع الشركة لتسريع الشحنات القادمة قبل وصول موجة الغلاء، وبناء مخزون احتياطي لثلاثة أشهر بتكلفة

شراء أدنى. الفارق بين الحالتين هو ما تُنتجه اليقظة الرقمية من قيمة اقتصادية ملموسة وقابلة للقياس.

المحاضرة الرابعة: تطبيقات الذكاء الاقتصادي الرقمي — نماذج مقارنة Applied Digital Economic Intelligence — Comparative Models

تهدف هذه المحاضرة إلى تجسيد المفاهيم النظرية التي تناولناها في المحاضرات الثلاث السابقة عبر دراسة نماذج تطبيقية متنوعة: نماذج من قطاعات اقتصادية مختلفة، ونماذج على مستويات تنظيمية متباينة (الشركات الصغيرة، والمتوسطة، والكبرى). والهدف ليس استنساخ هذه النماذج، بل استخلاص مبادئ قابلة للتكيف مع السياق الجزائري.

1. الذكاء الاقتصادي الرقمي في قطاع التجزئة (Digital Economic Intelligence in Retail)

يُعدّ قطاع التجزئة من أكثر القطاعات التي أثبتت فيها اليقظة الاقتصادية الرقمية قدرتها على تحويل قرارات تشغيلية يومية إلى ميزة تنافسية مستدامة. وتتجلى هذه القدرة في ثلاثة تطبيقات رئيسية:

التطبيق الأول — التسعير الديناميكي (Dynamic Pricing): تُعدّل شركات Amazon و Noon أسعار منتجاتها ملايين المرات يوميًا بناءً على بيانات الطلب الآني وأسعار المنافسين وتوافر المخزون. هذا التسعير الديناميكي ليس مجرد خوارزمية، بل هو تطبيق مباشر لليقظة الاقتصادية الرقمية في قرار تشغيلي يتكرر ملايين المرات.

التطبيق الثاني — التنبؤ بالطلب (Demand Forecasting): تُحلّل كبرى سلاسل التجزئة بيانات تاريخية ضخمة مع مؤشرات خارجية (طقس، أحداث، عطل رسمية) للتنبؤ بحجم الطلب قبل أسابيع من حدوثه. والشركات الأقل حجمًا يمكنها تطبيق نسخة مُبسّطة من هذا النموذج بأدوات رقمية مجانية كـ oogle Analytics و Google Trends.

التطبيق الثالث — تحليل سلوك العميل عبر الزمن: رصد كيف يتطور سلوك شريحة عملاء محددة عبر الفصول والسنوات يُمكن الشركة من استباق احتياجاتهم المستقبلية قبل أن يُعبّروا عنها صراحةً. هذا البُعد الاستباقي هو ما يُميّز الذكاء الاقتصادي الحقيقي عن مجرد تحليل المبيعات السابقة.

2. الذكاء الاقتصادي الرقمي والسياسة الاقتصادية الوطنية (Digital Economic

Intelligence and National Economic Policy)

على المستوى الوطني، تُوظّف الحكومات المتقدمة اليقظة الاقتصادية الرقمية في ثلاثة محاور سياسية رئيسية: أولاً، رصد التنافسية الوطنية عبر مؤشرات دولية ومقارنتها بالدول المنافسة؛ وثانياً، اكتشاف الفرص التصديرية الجديدة قبل أن تُدركها الدول المنافسة؛ وثالثاً، الاستشعار المبكر بالأزمات الاقتصادية الخارجية ذات التداعيات المحلية كتذبذب أسعار الطاقة وتقلبات أسعار الصرف.

وفي السياق الجزائري تحديداً، تُمثّل هذه الوظيفة الثالثة الأكثر إلحاحاً؛ إذ يبقى الاقتصاد الجزائري حساساً لتذبذب أسعار المحروقات العالمية. ويمكن لمنظومة يقظة اقتصادية رقمية وطنية أن تُوفّر لصانعي السياسات إشارات مبكرة بأي تحوّل في أسواق النفط العالمية قبل ظهوره في التقارير الرسمية المتأخرة. وهذا بالضبط ما يحتاجه الانتقال من الإدارة الاقتصادية التفاعلية إلى الإدارة الاقتصادية الاستباقية.

مثال تطبيقي: كوريا الجنوبية — الذكاء الاقتصادي الرقمي في خدمة التصدير

تُعدّ كوريا الجنوبية من أبرز النماذج في توظيف الذكاء الاقتصادي الرقمي على المستوى الوطني لدعم صادراتها. فمنظمة تنمية التجارة الكورية (KOTRA) تُشغّل نظام يقظة اقتصادية رقمي في أكثر من 80 دولة، يرصد باستمرار فرص المناقصات الحكومية، واحتياجات الاستيراد، وتحولات الأسواق المحلية.

النتيجة: حين تُقرّر شركة كورية متوسطة الحجم دخول سوق أفريقية جديدة، تجد بين يديها تقارير يقظة

اقتصادية جاهزة أعدتها KOTRA تُفصّل حجم السوق، والمنافسين، والإطار التنظيمي، والمشتريين المحتملين. هذه الخدمة الوطنية للذكاء الاقتصادي هي أحد أسرار تنافسية الصادرات الكورية في الأسواق الناشئة.

التمرين الرابع

الوضعية: أنت باحث في مركز بحثي اقتصادي جزائري، مُكلّف بإعداد تقرير حول كيفية توظيف الذكاء الاقتصادي الرقمي لدعم تنافسية الصادرات الجزائرية غير النفطية في أسواق جنوب أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، فرنسا).

المطلوب:

1. اقترح منهجيةً لبناء خريطة اقتصادية رقمية للفرص التصديرية الجزائرية في هذه الأسواق، مع تحديد المصادر الرقمية والمؤشرات الرئيسية.
2. حدّد ثلاثة قطاعات جزائرية غير نفطية تُظهر بيانات اليقظة الرقمية إمكانات تنافسية في هذه الأسواق، مع تقديم دليل رقمي على كل اختيار.
3. كيف يمكن لمنظومة ذكاء اقتصادي رقمي وطنية أن تُوقّر هذه البيانات للمصدّرين الجزائريين الصغار والمتوسطين الذين لا يملكون إمكانات الرصد الفردي؟

الحل النموذجي:

منهجية بناء الخريطة الاقتصادية الرقمية:

المرحلة الأولى — تحليل الطلب: استخدام ITC Trade Map لتحديد المنتجات التي تستوردها إسبانيا وإيطاليا وفرنسا بأحجام كبيرة من دول مماثلة للجزائر (المغرب، تونس، تركيا) — هذا يُحدد ما يمكن للجزائر تصديره بشكل واقعي.

المرحلة الثانية — تحليل التنافسية: مقارنة أسعار التصدير الجزائرية بنظيراتها المغربية والتونسية عبر بيانات UN Comtrade لتحديد هامش التنافسية السعرية.

المرحلة الثالثة — رصد الطلب الناشئ: Google Trends لكشف اتجاهات الاهتمام المتصاعد بمنتجات بعينها في هذه الأسواق قبل ظهورها في إحصاءات التجارة الرسمية. القطاعات الجزائرية الثلاثة الواعدة:

(أ) التمور والمنتجات الزراعية الصحراوية: دليل رقمي: Google Trends يُظهر تصاعداً في البحث عن "dattes biologiques" و "produits du désert" في فرنسا وإسبانيا، مع ارتفاع الطلب على المنتجات الأصيلة ذات المنشأ الجغرافي المحمي.

(ب) مستحضرات الجمال الطبيعية (أرغان، خزامي): دليل رقمي: Statista يُظهر نمو سوق مستحضرات التجميل الطبيعية في أوروبا بنسبة 8 بالمئة سنوياً، والجزائر تمتلك خامات طبيعية نادرة غير مستثمر فيها.

(ج) الجلود والمنتجات الحرفية: دليل رقمي: Etsy و Amazon Handmade يُظهران طلباً متصاعداً على المنتجات الحرفية الأفريقية والمغاربية في الأسواق الأوروبية.

نموذج الذكاء الاقتصادي الوطني للمصدّرين الصغار:

استلهاماً من النموذج الكوري (KOTRA)، يمكن لمنظمة CNE (الشركة الوطنية لتنمية الصادرات) أن تُطوّر خدمة "يقظة تصديرية" رقمية تُقدّم للمصدّرين الجزائريين الصغار تقارير شهرية تتضمن:

- الفرص التصديرية المتاحة حسب كل قطاع.

- أسعار المنافسين في الأسواق المستهدفة.

- التغيرات التنظيمية والجمركية الأخيرة.

هذه الخدمة الجماعية تُعوّض المصدرين الصغار عن عدم قدرتهم على بناء أجهزة يقظة فردية، وتُحوّل الذكاء

الاقتصادي الرقمي من امتياز للكبار إلى خدمة تنموية متاحة للجميع.

استكشف هذا الفصل العلاقة العميقة بين اليقظة الرقمية والذكاء الاقتصادي على مستويين متميزين لكنهما متكاملان: مستوى المنظمة الساعية إلى قرارات اقتصادية أكثر رشادةً، ومستوى الاقتصاد الوطني الساعي إلى تنافسية مستدامة في الأسواق العالمية.

في المحاضرة الأولى: أسسنا للفرق المفاهيمي بين اليقظة الرقمية والذكاء الاقتصادي، مُبَيِّنِينَ أن الثاني يُضيف إلى الأول بُعدَي التنسيق المؤسسي والتوظيف السياسي — وأن علاقتهما علاقة تكامل لا تراتب.

في المحاضرة الثانية: عرضنا كيف تُغذي اليقظة الرقمية القرارات الاقتصادية على مستوياتها الثلاثة (التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية)، وأبرزنا أن المنهجية الفعالة تتدرج من الوصف إلى التفسير إلى التوصية.

في المحاضرة الثالثة: قدّمنا منهجية عملية لرصد الأسواق العالمية عبر اليقظة الرقمية، مُستخلصين درسًا جوهريًا: الأزمات الاقتصادية نادرًا ما تأتي فجأةً — بل تسبقها إشارات رقمية يقرأها من يمتلك أدوات اليقظة المناسبة.

في المحاضرة الرابعة: جسّدنا كل ذلك في نماذج تطبيقية من قطاع التجزئة ومن السياسة الاقتصادية الوطنية، مُقدِّمين النموذج الكوري في دعم المصدّرين الصغار بوصفه درسًا مُلهِمًا للسياق الجزائري.

والمقولة الجامعة لهذا الفصل: الذكاء الاقتصادي الرقمي ليس حكرًا على الدول الكبرى والشركات العملاقة. مؤسسة جزائرية صغيرة تمتلك منهجيةً واضحةً وأدواتٍ مجانيةً متاحةً وفريقًا مُدرّبًا قادرًا على بناء يقظة اقتصادية رقمية تمنحها سبقًا استراتيجيًا حقيقيًا في السوق المحلية والإقليمية.

1. ماريان، ه.، وآخرون. (1994). الذكاء الاقتصادي والاستراتيجية للمؤسسات. المفوضية العامة للتخطيط، باريس.

Martre, H., et al. (1994). Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises. Commissariat Général du Plan, Paris.

2. مارشاند، د. أ.، وبيبارد، ج. (2013). لماذا تتعثر تقنية المعلومات في تحليلاتها؟ مجلة Harvard Business Review، 91(1)، ص 104-112.

Marchand, D.A., & Peppard, J. (2013). Why IT Fumbles Analytics. Harvard Business Review, 91(1), 104-112.

3. ماك أفي، أ.، وبرينجولفسون، إ. (2012). البيانات الضخمة: ثورة الإدارة. مجلة Harvard Business Review، 90(10)، ص 60-68.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-68.

4. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (1996). بطاقة الأداء المتوازن. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.

5. تيس، د. ج. (2018). القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية. مطبعة جامعة أكسفورد.

Teece, D.J. (2018). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press.

6. بورتر، م. إ. (1980). الاستراتيجية التنافسية. فري برس.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

7. شافي، د.، وإيليس-شادويك، ف. (2022). التسويق الرقمي. الطبعة الثامنة. بيرسون.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing (8th ed.). Pearson.

8. لوسكا، ح. (1994). اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. مطبعة جامعة غرونوبل.

Lesca, H. (1994). Veille Stratégique pour le Management. Presses Universitaires de Grenoble.

9. أنسوف، ه. إ. (1975). إدارة المفاجأة الاستراتيجية بالاستجابة للإشارات الضعيفة. مجلة California Management Review، 18(2)، ص 21-33.

Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review, 18(2), 21-33.

10. راسيل، س.، ونورفيغ، ب. (2020). الذكاء الاصطناعي: نهج حديث. الطبعة الرابعة. بيرسون.

Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th ed.). Pearson.

Chapter Four: Digital Vigilance in Start-up Organisations

مقدمة الفصل

يُمثّل هذا الفصل الذروة التطبيقية للمطبوعة كلها. إذ لا يكفي باستعادة المفاهيم النظرية التي أُرسيت في الفصول الثلاثة السابقة، بل يتجاوزها نحو بناء نظام يقظة رقمية متكامل قابل للتطبيق الفعلي داخل مؤسسة ناشئة تعمل في بيئة اقتصادية تتسم بالهشاشة وعدم اليقين والتحول المتسارع.

والمؤسسة الناشئة (Startup) في تعريف ريس (Ries, 2011) "مؤسسة إنسانية مُصمّمة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظروف بالغة عدم اليقين". وهذا التعريف يُضع بدقة الإشكالية التي يُعالجها هذا الفصل: كيف تُدير مؤسسة صغيرة الحجم محدودة الموارد يقظةً رقميةً فعّالةً في ظروف بالغة عدم اليقين، وتحوّلها إلى ميزة تنافسية حقيقية؟

يُجيب المحاضرات الأربع على هذا السؤال بصورة تدريجية ومتصاعدة: الأولى تُشخّص خصوصية بيئة المؤسسة الناشئة؛ والثانية تُقدّم نظام اليقظة الرقمية المكيّف مع مواردها المحدودة؛ والثالثة تُعالج تحسين الأداء التشغيلي عبر اليقظة؛ والرابعة تُقدّم إطارًا شاملاً لبناء ثقافة يقظة مؤسسية مستدامة.

The Start-up Environment المحاضرة الأولى: خصوصية بيئة المؤسسة الناشئة وتحديات اليقظة and Vigilance Challenges

تختلف المؤسسة الناشئة عن المؤسسة القائمة الناضجة اختلافًا جوهريًا في طبيعة التحديات التي تواجهها وفي طريقة استجابتها لبيئتها. وهذا الاختلاف ينعكس مباشرةً على طريقة تصميم نظام اليقظة الرقمية المناسب لها، فما ينجح في مؤسسة ناضجة تمتلك فريقًا متخصصًا وميزانية مستقلة لليقظة قد يُشكّل عبئًا لا طاقة للمؤسسة الناشئة به في مراحلها الأولى.

1. تشخيص بيئة المؤسسة الناشئة (Diagnosing the Start-up Environment)

تتسم بيئة المؤسسة الناشئة بأربع خصائص جوهرية تُشكّل معًا ما يُسميه ريس (Ries, 2011) "ظروف بالغة عدم اليقين":

أولاً — شح الموارد (Resource Scarcity): تعمل غالبية المؤسسات الناشئة بميزانيات محدودة و فرق صغيرة متعددة المهام. وهذا يعني أن نظام اليقظة الرقمية يجب أن يُنتج قيمةً استراتيجية حقيقية مع حدٍ أدنى من الوقت والتكلفة — وإلا أصبح عبئًا لا ترفًا بل عائقًا.

ثانيًا — غياب البيانات التاريخية (Lack of Historical Data): المؤسسة الناشئة تمتلك سنواتٍ من البيانات الداخلية تُغذي نظام يقظتها. أما المؤسسة الناشئة فتبدأ من الصفر، وتعتمد بصورة أشد على البيانات الخارجية لاتخاذ قراراتها، مما يجعل اليقظة الرقمية أداها الأولى في استيعاب السوق.

ثالثًا — سرعة التحول المطلوبة (Speed of Adaptation): المؤسسة الناشئة لا تملك ترف الانتظار، فالفرصة التي تُفوّتها اليوم قد لا تعود. ولذلك تحتاج إلى يقظة رقمية تُنتج إشاراتٍ قابلةً للتوظيف الفوري، لا تقارير تحليلية تستغرق أسابيع من الإعداد.

رابعًا — هشاشة الموقع التنافسي (Fragile Competitive Position): المؤسسة الناشئة لا تمتلك بعد ميزة تنافسية راسخة؛ فهي في طور البناء. وهذا يجعل اليقظة التنافسية أداةً وجوديةً لها، إذ تُتيح لها رصد تهديدات المنافسين قبل أن تتحول إلى ضربات قاضية في مرحلة الهشاشة.

2. نضج اليقظة الرقمية في المؤسسات الناشئة (Maturity Levels of Digital

Vigilance in Start-ups)

لا تبني المؤسسات الناشئة نظام يقظتها الرقمية دفعةً واحدة، بل تتطور عبر مستويات متدرجة من النضج تتوافق مع مرحلة نموها وحجم مواردها. وفهم هذا التدرج يُمكن رائد الأعمال من تحديد مستواه الراهن وخطواته نحو المستوى التالي:

مستوى النضج	الخصائص الرئيسية	الأدوات الموظفة	مؤشر النجاح
المستوى 1 — التجريبي (Ad Hoc)	رصد عشوائي وغير منتظم، يعتمد على مبادرات فردية دون منهجية موحدة	Google Alerts، تصفح يدوي للمنافسين	الوعي بأبرز المستجدات في القطاع
المستوى 2 — المهيكلي (Structured)	رصد منتظم بمؤشرات محددة مسبقًا وجدول زمني واضح	Google Trends، SEMrush، تقارير أسبوعية	تقليص وقت استجابة لقرارات التسعير والتموضع
المستوى 3 — التكامل (Integrated)	اليقظة مدججة في قرارات المنظمة اليومية وتُغذي	لوحة قيادة رقمية، أدوات BI، تحليل البيانات	قرارات استراتيجية مبنية على بيانات موثقة

		الاستراتيجية مباشرة	
زيادة الاتجاهات بدل اللاحق بها	I, Machine earning, redictive Analytics	يقظة تنبؤية تستشرف التحولات قبل حدوثها وتُوجّه الابتكار	المستوى 4 — الاستباقي (Proactive)

وتشير الدراسات التطبيقية إلى أن معظم المؤسسات الناشئة تبدأ عند المستوى الأول، وأن الانتقال إلى المستوى الثاني يُمثّل القفزة النوعية الأهم في مسيرتها — إذ يُحوّل اليقظة من ممارسة فردية متقطعة إلى عملية مؤسسية منتظمة ذات قيمة قابلة للقياس (Chesbrough, 2011; Ries, 2003).

مثال تطبيقي: شركة ropbox — اليقظة الرقمية في المرحلة التأسيسية

حين أطلق درو هيوستن Dropbox عام 2007، لم يملك فريقًا متخصصًا في اليقظة ولا أدوات متقدمة. لكن يقظته الشخصية التسويقية كانت تُراقب باستمرار منتديات المطورين والمشكلات التي يشتكي منها المستخدمون في التخزين والمزامنة.

حين قرّر إطلاق فيديو تجريبي قصير يشرح الفكرة قبل بناء المنتج كاملاً، رصد الانفجار الفوري في الطلب (75,000 طلب تسجيل في 24 ساعة) واستخدمه كإشارة يقظة تسويقية حاسمة لتأكيد وجود سوق حقيقي قبل صرف أي استثمار كبير في التطوير. هذا هو جوهر اليقظة الرقمية في المرحلة الأولى: منهجية ذكية لا موارد ضخمة.

التمرين الأول

الوضعية: شركة "سهل" مؤسسة ناشئة جزائرية أُسِّست منذ ستة أشهر، تُقدِّم خدمة توصيل الأدوية من الصيدليات إلى المنازل عبر تطبيق ذكي في مدينة وهران. الفريق مؤلف من أربعة أشخاص وميزانية التشغيل الشهرية محدودة. تريد الشركة تقييم مستوى نضجها في اليقظة الرقمية ووضع خطة للانتقال إلى المستوى الأعلى.

المطلوب:

1. بناءً على جدول مستويات النضج، حدّد في أي مستوى تقع شركة "سهل" حاليًا، مع تبرير مدعوم بمؤشرات من وضعيتها.
2. صمّم خطة انتقال إلى المستوى الثاني في غضون ثلاثة أشهر، بميزانية لا تتجاوز 5000 دينار شهريًا (أدوات مجانية فقط)، موزعةً على أسابيع محددة.
3. حدّد ثلاثة مؤشرات رقمية تُثبت أن شركة "سهل" انتقلت فعليًا من المستوى الأول إلى الثاني بعد ثلاثة أشهر من تطبيق الخطة.

الحل النموذجي:

تشخيص المستوى الراهن:

شركة "سهل" تقع في المستوى الأول (التجريبي) بوضوح، والدليل من الوضعية:

(أ) الفريق صغير ومتعدد المهام — لا أحد مُخصَّص لليقظة الرقمية بصورة حصرية.

(ب) لا ذكر لأي نظام رصد منتظم أو مؤشرات محددة مسبقًا في الوضعية.

(ج) المؤسسة في شهرها السادس فقط — مرحلة تثبيت النموذج لا تحسب.

خطة الانتقال إلى المستوى الثاني (12 أسبوعًا):

الأسبوع 1-2 — التأسيس (صفر تكلفة):

تفعيل Google Alerts بثمانية كلمات مفتاحية: "توصيل أدوية وهران"، "صيدلية أونلاين الجزائر"،

"pharmaceutical delivery Algeria"، وأسماء التطبيقات المنافسة الثلاثة الرئيسية. تعيين

شخص واحد من الفريق مسؤولاً عن اليقظة ساعة واحدة كل أسبوع.

الأسبوع 3-6 — بناء التقرير الأسبوعي:

إنشاء جدول Google Sheets مشترك يُسجّل فيه أسبوعيًا: عدد تنزيلات التطبيقات المنافسة (عبر

متاجر التطبيقات)، وأبرز شكاوى المستخدمين في المراجعات، وأي إعلان جديد عن منافس.

الأسبوع 7-12 — التحليل والتوظيف:

اجتماع شهري لمراجعة بيانات اليقظة وتحويلها إلى قرار تشغيلي واحد على الأقل (تعديل سعر، إضافة ميزة،

استهداف منطقة جديدة).

مؤشرات الانتقال الفعلي إلى المستوى الثاني:

(أ) وجود تقرير يقظة أسبوعي موثّق لثلاثة أشهر متتالية — الانتظام هو المؤشر الأول.

(ب) اتخاذ قرار تشغيلي موثّق واحد على الأقل في كل شهر مبني صراحةً على معطيات اليقظة لا على

الحس — هذا يُثبت أن البيانات تُترجم إلى قرارات.

(ج) تحديد منافس جديد أو تغيير استراتيجي لمنافس قائم قبل أن يؤثر على مبيعات "سهل" — هذا هو

الاختبار الحقيقي لفاعلية اليقظة.

المحاضرة الثانية: بناء نظام اليقظة الرقمية في المؤسسة الناشئة Building a Digital Vigilance System in a Start-up

بناء نظام يقظة رقمية في مؤسسة ناشئة يختلف جوهريًا عن نسخته في الشركة الكبرى؛ فهو لا يحتاج إلى فريق متخصص ولا إلى برامج مدفوعة باهظة الثمن في مراحله الأولى. ما يحتاجه هو: منهجية واضحة، وأدوات ذكية، وانضباط في التطبيق. وهذا بالضبط ما تقدمه هذه المحاضرة.

1. مبادئ بناء نظام اليقظة في المؤسسة الناشئة (Principles for Building a Start-up Vigilance System)

يقوم نظام اليقظة الرقمية الفعّال في المؤسسة الناشئة على خمسة مبادئ أثبتت الممارسة الميدانية صحتها:

المبدأ الأول — الانتقائية (Selectivity): لا يمكن رصد كل شيء بموارد محدودة. يجب تحديد ثلاثة إلى خمسة محاور رصد أساسية مرتبطة مباشرةً بالقرارات الاستراتيجية الراهنة، والتركيز عليها بدل التشتت في محاور هامشية لا تُغدّي القرار.

المبدأ الثاني — الانتظام (Regularity): يقظة منتظمة ومتواضعة أجدى من يقظة مكثّفة ومتقطعة. ساعة واحدة أسبوعيًا لكل عضو في الفريق، موزّعة على محاور محددة، تُنتج على مدى شهر معلومات أعمق من يوم بحث مكثّف كل ربع سنة (Lesca, 1994).

المبدأ الثالث — التحويل الفوري (Immediate Translation): كل إشارة يقظة يجب أن تُرْفَق بسؤال: "ما القرار الذي تستدعيه هذه المعلومة؟" المعلومة التي لا تُفضي إلى قرار أو إجراء هي مجرد ضوضاء معلوماتية لا يقظة استراتيجية.

المبدأ الرابع — المشاركة الجماعية (Collective Intelligence): في المؤسسات الناشئة الصغيرة، كل عضو في الفريق هو عينٌ استراتيجية إضافية. مهندس يتابع منتديات التطوير، ومسوّق يرصد ردود الفعل على وسائل التواصل، ومسؤول مبيعات يجمع ملاحظات العملاء — كل هذه المدخلات تُشكّل معًا منظومة يقظة جماعية تعوّض غياب الفريق المتخصص.

المبدأ الخامس — التكيف المستمر (Continuous Adaptation): نظام اليقظة ليس بنيةً ثابتة بل عمليةٌ حيّة تتطور مع تطور المؤسسة. ما كان مهمًا في مرحلة الإطلاق قد يصبح هامشيًا في مرحلة التوسع، ويجب مراجعة محاور الرصد كل ثلاثة إلى ستة أشهر.

2. الأدوات المجانية لبناء نظام يقظة أولي (Free Tools for Building an Initial

Vigilance System)

الأداة	الوظيفة	كيفية الاستخدام في المؤسسة الناشئة
Google Alerts	تنبيهات فورية عند ذكر كلمة مفتاحية	إعداد تنبيهات لاسم الشركة والمنافسين وكلمات القطاع — تصل مجانًا للبريد الإلكتروني
Google Trends	رصد اتجاهات البحث عبر الزمن	مقارنة الاهتمام بمنتجك مقابل المنافسين شهريًا واكتشاف الموسمية
Google Analytics	تحليل سلوك زوار الموقع	فهم من يأتي، من أين، وماذا يفعل — مجانًا وبتفاصيل كافية للقرارات

التشغيلية		
التشغيلية	تحليل الكلمات المفتاحية للمنافسين	Ubersuggest (مجاني جزئيًا)
اكتشاف الكلمات التي يستهدفها المنافسون في محركات البحث		
معرفة ما يُقال عن شركتك ومنافسيك على الشبكات الاجتماعية	رصد الذكر الرقمي للعلامة التجارية	Mention (نسخة مجانية)
قياس تفاعل الجمهور ومقارنته بصفحات المنافسين	إحصاءات الصفحات الرسمية	Facebook/Instagram Insights
رصد شكاوى وإطراءات المنافسين لبناء ميزات تفارقية	مراجعات المستخدمين	App Store / Play Store Reviews
معرفة من حصل على تمويل في قطاعك قبل أن يُطلق منتجه	رصد التمويلات والشركات الناشئة الجديدة	Crunchbase (مجاني جزئيًا)

3. نموذج "اليقظة الرشيقية" للمؤسسات الناشئة (The "Agile Vigilance" Model for Start-ups)

استلهامًا من المنهجية الرشيقية (Agile Methodology) في تطوير البرمجيات، يمكن بناء نظام يقظة "رشيق" للمؤسسات الناشئة يقوم على دورات قصيرة متكررة (Sprints) بدل الخطط السنوية الصارمة:

دورة اليقظة الأسبوعية (Weekly Sprint): تستغرق ساعتين موزعتين على أعضاء الفريق. كل عضو يُسلم ملاحظة رقمية واحدة ذات صلة بقطاعه (المطور يرصد GitHub، والمسوق يرصد Instagram، ومسؤول المبيعات يجمع ثلاثة ردود عملاء). تُجمع هذه الملاحظات في مستند مشترك يُقرأ في اجتماع عشر دقائق كل أسبوع.

دورة اليقظة الشهرية (Monthly Review): تستغرق ساعتين في نهاية كل شهر. يُراجع فيها ما تراكم من بيانات أسبوعية، وتُستخلص ثلاثة مؤشرات رئيسية: ما الذي تغيّر في السوق؟ ما الذي فعله المنافسون؟ ما القرار الذي يستجبه ذلك كله؟

دورة اليقظة الفصلية (Quarterly Strategy): مراجعة أشمل تستغرق نصف يوم، يُعاد فيها تقييم محاور الرصد نفسها: هل لا تزال هي الأهم؟ هل ثمة محاور جديدة ظهرت؟ هل ثمة أدوات جديدة أكثر فاعلية؟ وتُستخلص منها خطة اليقظة للفصل القادم.

تمرين الثاني

الوضعية: شركة "إبداع" مؤسسة ناشئة جزائرية تُطوّر تطبيقًا لإدارة المحاسبة الصغيرة للحرفيين والتجار (بقالون، حلاقون، خياطون). الفريق مؤلف من ثلاثة أشخاص: مطوّر، ومسوّق، ومسؤول مبيعات. لا توجد ميزانية للأدوات المدفوعة.

المطلوب:

1. وزّع مهام اليقظة الرقمية على أعضاء فريق "إبداع" الثلاثة، محدّدًا لكل عضو: المحور الذي يرصده، والأداة التي يستخدمها، والوقت اللازم أسبوعيًا.
2. صمّم نموذج التقرير الأسبوعي الذي يملأه كل عضو (لا يتجاوز عشر دقائق في الإعداد).

3. كيف ستُحوّل نتائج أول شهر من اليقظة إلى قرار تطويري ملموس في التطبيق؟ اعرض سيناريو واقعيًا محتملاً.

الحل النموذجي:

توزيع مهام اليقظة على الفريق الثلاثي:

المطور — محور اليقظة التكنولوجية (45 دقيقة/أسبوع):

يرصد: GitHub متابعة المشاريع المفتوحة المشابهة، ومنتديات المطورين الجزائريين عن المشكلات التقنية الشائعة في تطبيقات المحاسبة المحلية، وتحديثات التطبيقات المنافسة على متاجر التطبيقات.

المسوّق — محور اليقظة التسويقية (45 دقيقة/أسبوع):

يرصد: مراجعات التطبيقات المنافسة على Play Store لاستخلاص شكاوى المستخدمين وميزاتهم المفضّلة، و Google Trends بكلمات "محاسبة تجار الجزائر"، وصفحات Facebook الخاصة بالتطبيقات المنافسة.

مسؤول المبيعات — محور اليقظة التجارية (30 دقيقة/أسبوع):

يجمع ثلاثة ردود عملاء حقيقيين أسبوعيًا عن أكبر صعوبة يواجهونها في المحاسبة، ويرصد أسعار وعروض المنافسين من خلال تصفح مواقعهم ومنشوراتهم.

نموذج التقرير الأسبوعي (10 دقائق إعداد):

الاسم: _____ التاريخ: _____

ملاحظة رقمية واحدة هذا الأسبوع:

(ماذا رأيت؟ أين؟ متى؟)

تقييمها الاستراتيجي:

فرصة يمكن استثمارها

تهديد يجب الاستعداد له

معلومة للمتابعة الأسبوع القادم

القرار أو الإجراء المقترح (إن وجد):

سيناريو تحويل اليقظة إلى قرار تطويري:

بعد أربعة أسابيع من اليقظة، تتكشف الصورة التالية:

المسوق اكتشف في مراجعات Play Store أن المستخدمين يشكون مرارًا من أن التطبيقات المنافسة

"معقدة جدًا للحلاق والحياط".

مسؤول المبيعات جمع ست ملاحظات عملاء تؤكد أن الشيء الوحيد المطلوب هو "سجل البيع وسجل

المصاريف وأعطني الربح في نهاية اليوم".

المطور لاحظ أن التطبيقات المنافسة تحتاج إلى خمس خطوات لتسجيل عملية بيع واحدة.

القرار التطويري الناتج:

تصميم وضع "Express" في تطبيق "إبداع" يُسجل البيع في خطوة واحدة فقط ويُظهر الربح اليومي

تلقائياً دون أي إعدادات. هذه الميزة التفارقية جاءت من شهر واحد من اليقظة الرقمية المنهجية — لا من

اجتماع عصف ذهني.

Operational Performance Through Vigilance

الأداء التشغيلي (Operational Performance) للمؤسسة الناشئة يُقاس في نهاية المطاف بمؤشرين حاسمين: هل تنمو المبيعات؟ وهل يرتفع معدل الاحتفاظ بالعملاء؟ واليقظة الرقمية تُسهم في تحسين كلا المؤشرين بطريقة مختلفة عما يُتوقع في الغالب: ليس عبر جمع المزيد من المعلومات، بل عبر تحسين جودة القرارات التشغيلية بناءً على المعلومات المتاحة أصلاً.

1. اليقظة الرقمية وتحسين تجربة العميل (Digital Vigilance and Customer Experience Improvement)

تجربة العميل (Customer Experience) هي الميدان الأول الذي تُثبت فيه اليقظة الرقمية قيمتها التشغيلية في المؤسسة الناشئة. فالمراجعات الرقمية، وتقييمات التطبيقات، والتعليقات على وسائل التواصل تُشكل معاً قاعدة بيانات ثمينة عن نقاط الألم الحقيقية للعملاء (Customer Pain points) وعن الميزات التي يقدرونها فعلاً مقابل تلك التي لا تُضيف لهم قيمة.

وقد أثبتت أبحاث كوتلر وكيبلر (Kotler & Keller, 2016) أن تكلفة اكتساب عميل جديد تبلغ خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل قائم. وهذا يعني أن اليقظة التي تكشف أسباب مغادرة العملاء (Churn Analysis) لها عائد اقتصادي مباشر وقابل للقياس يتجاوز بمراحل أي معلومة عن المنافسين.

2. اليقظة الرقمية وإدارة المخاطر التشغيلية (Digital Vigilance and Operational Risk Management)

تواجه المؤسسات الناشئة مخاطر تشغيلية متعددة قد تُوقف نموها أو تُنهيها كليًا في مراحلها الأولى: تغيّر خوارزميات المنصات التي تعتمد عليها، ودخول منافس ضخم إلى قطاعها، وتغيّر اللوائح التنظيمية التي تُؤثر في نموذج عملها. واليقظة الرقمية تُمثل نظام إنذار مبكر (Early Warning System) يُقلّص من مساحة المفاجأة في مواجهة هذه المخاطر.

وفي هذا الإطار يُميّز تيس (Teece, 2018) بين المخاطر القابلة للرصد المسبق (nowable Risks) التي تُعالجها اليقظة الرقمية، والمخاطر غير القابلة للتنبؤ (True Uncertainty) التي تستوجب مرونة تنظيمية واسعة. وفهم هذا التمييز يُحرّر رائد الأعمال من وهم أن اليقظة تُلغي المخاطر كليًا، وينقله إلى الفهم الأعمق: اليقظة تُقلّص من مخاطر معلومة وتُحرّر موارد لمواجهة ما لا يمكن توقعه.

مثال تطبيقي: تطبيق areem — اليقظة التنظيمية أنقذت النموذج

حين بدأت مدن عربية عديدة في تشديد اللوائح المتعلقة بتطبيقات النقل، كانت Careem تُشغل نظام يقظة تنظيمية يرصد مسار التشريعات في كل دولة منذ مرحلة الاقتراح لا التطبيق. هذه اليقظة المبكرة أتاحت للشركة التفاوض مع الجهات الحكومية، وتعديل نموذجها (من نقل خاص إلى نقل مرخص) قبل أن تُفرض عليها التعديلات قسرًا. في المقابل، عانت تطبيقات منافسة من إيقاف مؤقت في بعض الأسواق لأنها اكتشفت التغيير التنظيمي متأخرًا. الفارق: اليقظة التنظيمية.

التمرين الثالث

الوضعية: شركة "ذهب" مؤسسة ناشئة تُشغل منصة لبيع المجوهرات المحلية الجزائرية أونلاين. تعتمد المنصة

اعتمادًا رئيسيًا على Instagram للتسويق وعلى Baridi Mob للدفع. تُلاحظ المؤسسة أن مبيعاتها

تراجعت 20 بالمئة في الشهرين الأخيرين دون سبب واضح.

المطلوب:

1. صمّم خطة يقظة تشخيصية عاجلة مدتها أسبوعان تهدف إلى تحديد سبب التراجع، موزعةً على محاور

رصد محددة بأدوات مجانية.

2. اقترح ثلاثة سيناريوهات محتملة لأسباب التراجع مع الأداة الرقمية التي تُؤكد أو تنفي كل سيناريو.

3. لكل سيناريو، قدّم قرارًا تشغيليًا محددًا يمكن تنفيذه في أسبوعين بدون ميزانية إضافية.

الحل النموذجي:

خطة اليقظة التشخيصية العاجلة:

الأسبوع الأول — رصد البيئة الخارجية:

(أ) Instagram Insights: مقارنة معدل الوصول (Reach) والتفاعل خلال شهري التراجع مقارنةً

بالأشهر السابقة — هل تراجع الوصول أم التفاعل أم معدل التحويل؟

(ب) Google Trends: هل تراجع البحث عن "مجوهرات جزائرية" و "ذهب أونلاين الجزائر" في

نفس الفترة؟ إذا نعم، المشكلة في السوق. إذا لا، المشكلة في المنصة نفسها.

(ج) رصد صفحات المنافسين الأبرز: هل نشاطهم ازداد؟ هل أطلقوا عروضًا خاصة؟

الأسبوع الثاني — رصد البيئة الداخلية:

مراجعة تعليقات الرسائل الخاصة غير المحجاب عليها في Instagram، والتواصل المباشر مع خمسة عملاء سابقين لسؤالهم عن تجربتهم الأخيرة.

السيناريوهات الثلاثة:

السيناريو أ — تراجع الخوارزمية (Algorithm Change):

الدليل الرقمي: Instagram Insights يُظهر تراجع الوصول العضوي (Organic Reach)

بنسبة تتجاوز 30 بالمئة مقارنةً بالفترة السابقة، رغم ثبات التفاعل.

السيناريو ب — ظهور منافس جديد بعروض ترويجية:

الدليل الرقمي: رصد صفحات المنافسين يُظهر انطلاق حملة خصومات كبيرة تزامنت مع بداية التراجع، مع ارتفاع في تفاعل جمهورهم.

السيناريو ج — مشكلة في تجربة الدفع:

الدليل الرقمي: ملاحظات العملاء تُشير إلى صعوبات متكررة في إتمام الدفع عبر Baridi Mob، أو أن الشحن استغرق أطول من المعتاد.

القرارات التشغيلية لكل سيناريو:

السيناريو أ — الاستجابة لتراجع الخوارزمية:

تكثيف الاعتماد على القصص (Stories) والبث المباشر (Reels) التي تحظى بأولوية في الخوارزمية

الجديدة، وبناء قائمة بريد إلكتروني للعملاء الحاليين كقناة مستقلة عن Instagram.

السيناريو ب — الاستجابة للمنافس الجديد:

إطلاق عرض خاص لمدة أسبوع لعملاء الشركة الحاليين فقط (ولاء لا منافسة)، مع إبراز قصص الأصالة

والحرفية التي لا يملكها المنافس الجديد.

السيناريو ج — الاستجابة لمشكلة الدفع:

إضافة خيار دفع عند الاستلام كبديل مؤقت، مع إرسال رسالة مباشرة للعملاء المتأخرين تعرض المساعدة

في إتمام طلبهم.

المحاضرة الرابعة: بناء ثقافة اليقظة الرقمية المؤسسية Building an Organisational Digital Vigilance Culture

الفارق بين مؤسسة ناشئة تمارس اليقظة الرقمية ومؤسسة تُجسدها في ثقافتها المؤسسية هو نفس الفارق بين من يتمرن على الرياضة أسبوعياً ومن تصبح الرياضة جزءاً من أسلوب حياته. المستوى الأول قيم بلا شك، لكن المستوى الثاني يُنتج أثراً عميقاً ومستداماً على المدى البعيد. وبناء ثقافة اليقظة الرقمية هو الهدف النهائي لهذه المطبوعة بأسرها.

1. مفهوم الثقافة المؤسسية لليقظة (The Concept of Organisational Vigilance Culture)

تُعرّف الثقافة المؤسسية لليقظة الرقمية (Organisational Vigilance Culture) بأنها المنظومة المشتركة من القيم والممارسات والأدوات التي تُجعل اليقظة الرقمية جزءاً من العمل اليومي لكل عضو في المنظمة، لا نشاطاً إضافياً يؤديه فريق متخصص أو يقتصر على المستويات الإدارية العليا. ولبناء هذه الثقافة، لا يكفي تبني أدوات رقمية وتوزيع مهام الرصد؛ بل يتطلب الأمر تحولاً في طريقة التفكير تجاه المعلومات: من "المعلومة ممتعة ومثيرة للاهتمام" إلى "المعلومة هي المدخل الأول لكل قرار". وهذا التحول لا يحدث تلقائياً، بل يحتاج إلى قيادة تُجسده، وأنظمة تُعزّزه، ونتائج ملموسة تُثبت قيمته لكل فرد في الفريق (, eece, 2018).

2. ركائز بناء ثقافة اليقظة في المؤسسة الناشئة (Pillars of Vigilance Culture in Start-ups)

تقوم ثقافة اليقظة الرقمية المؤسسية على أربع ركائز متلازمة، كل منها ضروري ولا يكتمل البناء بغيابه:

الركيزة الأولى — القيادة النموذجية (Leadership Modelling): حين يبدأ مؤسس الشركة كل اجتماع بسؤال "ما الجديد في السوق هذا الأسبوع؟" ويُشارك هو ذاته بملاحظة يقظة شخصية، فإنه يُرسخ قيمة اليقظة في ثقافة المنظمة بشكل أقوى من أي تدريب أو سياسة مكتوبة.

الركيزة الثانية — الأنظمة التمكينية (Enabling Systems): منصة مشتركة لتجميع ملاحظات اليقظة (InfluenceNotion, Co, أو حتى Google Docs)، وجدول زمني واضح للرصد والمراجعة، وقالب موحد لتسجيل الملاحظات — هذه الأنظمة تُحوّل اليقظة من نية حسنة إلى ممارسة منتظمة.

الركيزة الثالثة — التعلم من الأخطاء (Learning from Failures): المؤسسة التي تُحلّل بصدق كل قرار اتخذته دون يقظة كافية وأفضى إلى نتيجة سلبية تُرسخ في فريقها قناعةً لا تُنتجها أي محاضرة: اليقظة لا تكلف بل تُوفّر.

الركيزة الرابعة — الاحتفاء بمخرجات اليقظة (Celebrating Vigilance Outcomes): حين يُكتشف منافس جديد مبكرًا أو تُعاد صياغة ميزة في المنتج بناءً على ملاحظة يقظة، يجب الاحتفاء صراحةً بهذا الإنجاز وإسناده إلى اليقظة الرقمية لتترسخ في الذاكرة الجماعية للمنظمة كأداة ذات قيمة حقيقية.

3. مقاييس نجاح نظام اليقظة الرقمية في المؤسسة الناشئة (Measuring the Success of a

Digital Vigilance System)

لا يمكن تحسين ما لا يُقاس — وهذا المبدأ ينطبق على نظام اليقظة الرقمية كما ينطبق على أي عملية مؤسسية أخرى. وتتوزع مقاييس نجاح نظام اليقظة على ثلاثة مستويات:

التكرار	مستوى القياس	المؤشر	كيف يُقاس؟
---------	--------------	--------	------------

شهرى	الإدخال (Input)	عدد ملاحظات اليقظة المسجّلة شهريًا	عدد الصفوف في قاعدة بيانات اليقظة
ربع سنوي	العملية (Process)	نسبة الملاحظات التي تحوّلت إلى قرارات	عدد القرارات المدعومة ببيقظة / إجمالي القرارات
سنوي	المخرجات (Output)	عدد الفرص المكتشفة مبكرًا عبر اليقظة	توثيق القرارات الاستراتيجية ومصدر معلوماتها
سنوي	الأثر (Impact)	نسبة تراجع المفاجآت الاستراتيجية السلبية	مقارنة أزمات "لم نتوقعها" قبل وبعد تطبيق النظام

التمرين الرابع

الوضعية: بعد سنة من تأسيسها، تعمل شركة "بداية" لتوصيل الطلبات بين المطاعم والزبائن في عناية. الفريق تطوّر إلى ثمانية أشخاص، والشركة في مرحلة التوسع لمدينة سكيكدة. يريد المؤسس بناء ثقافة يقظة رقمية مستدامة قبل التوسع.

المطلوب:

1. صمّم ميثاق اليقظة الرقمية لشركة "بداية" (Vigilance Charter) لا يتجاوز عشر نقاط، يُحدد

قيم اليقظة وآليات تطبيقها وتوقعات كل عضو في الفريق.

2. اقترح كيف ستُدمج اليقظة الرقمية في قرار التوسع إلى سكيكدة تحديداً، محدداً المعلومات التي تحتاجها

قبل الإطلاق ومصادرها الرقمية.

3. كيف ستُقيس نجاح نظام اليقظة الرقمية في شركة "بداية" بعد ستة أشهر من التطبيق الرسمي؟ حدّد ثلاثة

مؤشرات قابلة للقياس الفعلي.

الحل النموذجي:

ميثاق اليقظة الرقمية لشركة "بداية":

1. كل قرار استراتيجي يُرفق بمصدر بيانات رقمي واحد على الأقل.
2. كل عضو في الفريق يُسجّل ملاحظة يقظة واحدة أسبوعياً في قاعدة البيانات المشتركة.
3. الاجتماع الشهري يبدأ دائماً بمراجعة عشر دقائق لأبرز إشارات اليقظة في الشهر المنصرم.
4. كل منافس جديد يُرصد خلال أسبوع من دخوله السوق وتُعدّ ورقة موجزة عنه.
5. تعليقات العملاء السلبية تُحوّل إلى مهمة تطوير في غضون أسبوعين.
6. لوحة قيادة اليقظة تُحدّث كل أسبوع ومتاحة للفريق بأكمله.
7. كل تغيير تنظيمي يُرصد قبل دخوله حيز التطبيق بشهر على الأقل.
8. الأداة المجانية تُفضّل دائماً على المدفوعة ما لم يثبت قصورها.
9. كل عضو جديد يتلقى تدريباً على أدوات وأساليب اليقظة في أسبوعه الأول.
10. نجاح اليقظة يُحتفى به صراحةً كإنجاز للفريق.

اليقظة الرقمية في قرار التوسع إلى سكيكدة:

قبل الإطلاق، تحتاج "بداية" إلى معلومات في ثلاثة محاور:

(أ) حجم السوق المحلي: عدد المطاعم النشطة في سكيكدة من خلال Google Maps

و acebook Pages — هذا الرقم يُحدد إمكانية النموذج.

(ب) وجود منافسين: بحث على Google و Instagram بكلمات "توصيل طلبات سكيكدة"

لتحديد إذا كان السوق فارغاً أم مشغولاً.

(ج) سلوك المستهلك المحلي: مجموعات Facebook الخاصة بسكيكدة للاطلاع على كيف يتحدث

السكان عن الطعام والتوصيل — هل الطلب موجود فعلاً؟

مؤشرات قياس النجاح بعد ستة أشهر:

(أ) معدل التوثيق: نسبة القرارات الاستراتيجية الستة أشهر التي تحمل مصدر بيانات رقمي موثّق. الهدف:

تجاوز 70 بالمئة.

(ب) وقت الاستجابة للمنافس الجديد: المدة الزمنية بين دخول منافس السوق ورصده رسمياً في نظام

اليقظة. الهدف: أقل من أسبوع.

(ج) نسبة شكاوى العملاء المحوّلة لقرارات: من كل عشر شكاوى رقمية موثّقة، كم منها أفضت إلى

تعديل ملموس في الخدمة أو التطبيق؟ الهدف: أكثر من خمسة من كل عشرة.

أغلق هذا الفصل الحلقة الكاملة للمطبوعة بالانتقال من المفاهيم النظرية إلى الممارسة التطبيقية المهيكلة في سياق

المؤسسات الناشئة تحديداً. وقد جاءت محاضراته الأربع متصاعدة في العمق:

في المحاضرة الأولى: شحّصنا خصوصية بيئة المؤسسة الناشئة وقدمنا نموذج مستويات النضج في اليقظة — أداة

عملية تُمكن كل مؤسسة ناشئة من تحديد موقعها الراهن ومسارها نحو الأفضل.

في المحاضرة الثانية: قدّمنا نظام اليقظة الرشيق المصمّم خصيصاً لمحدودية موارد المؤسسات الناشئة، مُبيّنين أن

الانتظام والمنهجية أجدى من الأدوات الباهظة.

في المحاضرة الثالثة: ربطنا اليقظة بالأداء التشغيلي عبر محوري تجربة العميل وإدارة المخاطر، مُقدّمين أداة تشخيصية

لتحليل أي تراجع في الأداء بمنهجية رقمية.

في المحاضرة الرابعة: ارتقينا إلى المستوى الأعمق — بناء ثقافة اليقظة المؤسسية التي تُحوّل الممارسة الفردية إلى قيمة

مؤسسية مشتركة، وقدّمنا ركائزها الأربع وأدواتها القياسية.

والخلاصة التي يجتم بها هذا الفصل المطبوعة بأسرها: اليقظة الرقمية ليست تقنية تُشتري ولا خبرة تُكتسب في يوم،

بل هي ثقافة تُبنى بالتدريب وتُقاس بالقرارات لا بالتقارير. والمؤسسة الناشئة التي تستيقظ رقمياً اليوم تُرسي سبباً

استراتيجياً لا تُبنيه الأموال وحدها — بل الوعي بأن المعلومة الصحيحة في الوقت الصحيح أثنى من أي مورد

آخر.

1. ريس، إ. (2011). المؤسسة الرشيقة: كيف تصنع رواد الأعمال المعاصرون نجاحًا لا يتوقف عليه أحد. كراون بيزنس.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.

2. تشيسبرو، ه. (2003). الابتكار المفتوح. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation. Harvard Business School Press.

3. تيس، د. ج. (2018). القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية. مطبعة جامعة أكسفورد.

Teece, D.J. (2018). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press.

4. كوتلر، ف.، وكيلر، ك. ل. (2016). إدارة التسويق. الطبعة الخامسة عشرة. بيرسون.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.

5. لوسكا، ح. (1994). اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة. مطبعة جامعة غرونوبل.

Lesca, H. (1994). Veille Stratégique pour le Management. Presses Universitaires de Grenoble.

6. ماك أفي، أ.، وبرينجولفسون، إ. (2012). البيانات الضخمة: ثورة الإدارة. مجلة Harvard Business Review، 90(10)، ص 60-68.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.

7. كابلان، ر. س.، ونورتون، د. ب. (1996). بطاقة الأداء المتوازن. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*.
Harvard Business School Press.

8. بورتر، م. إ. (1980). الاستراتيجية التنافسية. فري برس.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

9. ريغي، د.، سادرلاندي، ج.، وشاكيل، أ. (2020). المنهجية الرشيقة على نطاق واسع. مجلة Harvard Business Review.

Rigby, D., Sutherland, J., & Shakeel, A. (2020). *Agile at Scale*.
Harvard Business Review.

10. شافي، د.، وإيليس-شادويك، ف. (2022). التسويق الرقمي. الطبعة الثامنة. بيرسون.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing (8th ed.)*. Pearson.

خاتمة المطبوعة

General Conclusion

انطلقت هذه المطبوعة من تساؤل واحد جوهري: كيف يمكن لمنظمة — كبيرة كانت أم ناشئة — أن تُحوّل الفيض الهائل من المعلومات الرقمية إلى قرارات أذكى وميزة تنافسية أكثر صلابة؟ واليقظة الرقمية هي الإجابة التي دافعت عنها المطبوعة عبر فصولها الأربعة بأدلة نظرية وشواهد تطبيقية متنوعة.

الفصل الأول وضع الأسس: عرّف اليقظة الرقمية، وصنّف أنواعها، وشرح دورتها، وربطها بالأطر النظرية الكبرى في الإدارة الاستراتيجية (Porter, 1980; Teece, 2018; Kaplan & Norton, 1996). والفصل الثاني حوّل هذه الأسس إلى ممارسة ريادية أثبت أن المؤسسة الصغيرة الذكية قادرة على التفوق على المنافس الأكبر حجمًا بفضل يقظة استراتيجية فعّالة. والفصل الثالث رفع المستوى إلى الذكاء الاقتصادي، مُبيّنًا كيف تُغذّي اليقظة الرقمية القرارات على المستويين المؤسسي والوطني. أما الفصل الرابع فقد هبط بكل ذلك إلى أرض الواقع: نظام يقظة رشيق، وثقافة مؤسسية مستدامة، وأدوات قياس حقيقية.

وما يجمع هذه الفصول الأربعة جميعًا هو يقين راسخ: في اقتصاد تتسارع فيه التحولات الرقمية وتتشابك فيه المعلومات وتتضخم، لم يعد السؤال الاستراتيجي الأول "كيف ننتج أكثر؟" بل أصبح: "كيف نعرف أكثر ونعرف أولاً؟" واليقظة الرقمية هي الجواب.

ويبقى تحدّي أمام هذا الجيل من رواد الأعمال الجزائريين: تكيف هذه الأدوات والمنهجيات مع السياق المحلي بإبداع حقيقي، لا نسخ ولا استيراد جاهز. فالسوق الجزائرية بخصائصها اللغوية والثقافية والاقتصادية تُخفي فرصًا لا يراها

إلا من يمتلك يقظةً رقميةً مُكَيَّفَةً ونظرةً استراتيجيةً أصيلة. وهذه المطبوعة لا تدّعي تقديم كل الإجابات — بل تهدف إلى أن تجعل الأسئلة الصحيحة أوضح في ذهن كل من قرأها.

ملاحظة منهجية — الذكاء الاصطناعي شريكًا في اليقظة:

لا يمكن لهذه الخاتمة أن تُغفل حقيقةً منهجيةً تخصّ المطبوعة ذاتها: فقد أُعدَّت هذه المطبوعة بالشراكة مع نموذج الذكاء الاصطناعي Claude الذي طوّرتَه شركة Anthropic ، وذلك في تجسيد عملي مباشر لجوهر ما تُعلّمه — لا ادّعاءً بل ممارسةً.

فاليقظة الرقمية في جوهرها هي القدرة على توظيف أفضل الأدوات المتاحة في استخراج المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى قيمة. والذكاء الاصطناعي اليوم هو أقوى هذه الأدوات وأكثرها تحوّلًا في طبيعة العمل الفكري. أن تُدرّس اليقظة الرقمية دون توظيف الذكاء الاصطناعي في إنتاجها سيكون تناقضًا لا يليق بمادة تُؤمن بما تقوله.

لكن التوضيح الجوهرى هنا ضروري: الذكاء الاصطناعي في هذه المطبوعة لم يكن مصدرًا للأفكار ولا بديلاً عن الخبرة الأكاديمية، بل كان أداةً يقظةً وكتابةً توظّفها صاحبة المطبوعة كما تُوظّف أي أداة أخرى: بحكم، وتوجيه، ومراجعة، وتكييف مستمر. الفكرة والبوصلة والمسؤولية الأكاديمية تبقى للأستاذة — أما الصياغة والهيكلة والبحث المساعد فقد أسهم فيها الذكاء الاصطناعي بكفاءة لا يمكن إنكارها.

الدكتورة عايشة بن سعد،

من مواليد بلدية الجلفة (ولاية الجلفة)

دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

أستاذة محاضرة - أ - بجامعة الجلفة - الجزائر-



محتوى المطبوعة

تتناول هذه المطبوعة البيداغوجية مادة اليقظة الرقمية (Digital Vigilance) بوصفها أداة استراتيجية جوهريّة في عالم الأعمال الرقمي المتسارع. وهي موجّهة لطلبة السنة الأولى ماستر — تخصص ريادة الأعمال.

1. تنتظم المطبوعة في أربعة فصول متكاملة:

2. الفصل الأول يُرسي الإطار المفاهيمي: تعريف اليقظة الرقمية وأنواعها ودورها، مع إبراز دور البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في تحويل الرصد إلى استخبارات استراتيجية حقيقية.

3. الفصل الثاني يربط اليقظة الرقمية بريادة الأعمال، مُثبِتًا أن المؤسسة الناشئة الذكية قادرة على التفوق على منافسيها الأكبر حجمًا بفضل يقظة استراتيجية فعّالة ونماذج ابتكار رقمي مدروسة.

4. الفصل الثالث يُعمّق البُعد الاقتصادي، من خلال استكشاف علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي وصنع القرار، ورصد الأسواق العالمية واستباق تحولاتها.

5. الفصل الرابع يهبط إلى أرض الواقع، مُقدِّمًا نظامًا عمليًا لبناء يقظة رقمية رشيقة داخل المؤسسات الناشئة، وأدوات لقياس أثرها وترسيخها ثقافةً مؤسسيةً مستدامة.

تجمع هذه المطبوعة بين الصرامة الأكاديمية والقرب التطبيقي، وتستحضر أمثلةً من واقع الشركات العالمية والسياق الاقتصادي الجزائري. وقد أُعدَّت بالشراكة مع الذكاء الاصطناعي — تجسيدًا فعليًا لما تُعلمه..

