

## المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات

أ. شادي خولة - جامعة الجزائر 3

### الملخص

تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية لعملية صنع القرارات، حيث يُمكن استخدامها كأداة حكم على سلوك الأفراد في المجتمع. ذلك لأن مصطلح المعلومات يشير إلى الحقائق والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة. ونتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيات المعلومات والثورة المعلوماتية أصبح من الضروري إيجاد وسائل للتعامل مع هذه التكنولوجيا.

لهذا توجب تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية والتي تُعتبر واحدة من أنجع الأدوات التي بإمكان المؤسسة استخدامها بهدف مراقبة وتتبع المحيط وتوفير المعلومات والمعطيات اللازمة لمتخذي القرار، لتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار. ومن هذا المنطلق جاء هذا المقال لتبيان سيرورة المعلومات من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية لتغذية القرارات.

## مقدمة.

تشكل المعلومات مورد إستراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية، بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، ومن ثم تظهر ضرورة تسييرها، تمثيتها، صياغتها، وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة، وهذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث. كون المؤسسات في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيمها على الدفاع والهجوم، وهذا ما يبرر ضرورة وضع نظام يقظة إستراتيجي يهدف لرصد كل ما يتعلق بمحيط المؤسسة، كونه ذلك السياق المعلوماتي الذي تتمكن بواسطته المؤسسات من الإصغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.

ولأن التحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدها أحيانا أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذا إيصالها إلى المعنيين وحتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده وبشكل دوري بالمعلومات اللازمة. لأن المعلومة في الوقت الحاضر أصبحت تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة وإنتاجها، فالمؤسسات التي تسعى إلى النمو، تسعى لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأنسب، فالمعلومات مصدرا أساسيا وهاما في حياة المؤسسة واستمرارها.

حيث ثقافة التسيير غالبا ما تعالج تلك المشاكل الآتية وهو ما يجعل من الصعب وجود نظرة شاملة على المدى البعيد لصالح هذه المؤسسات، كما أن الأهداف المسطرة والنتائج المرغوبة هي بطبيعتها أكثر تكتيكية موجهة لمدى قصير فالتنظيم المعتمد لبعض المؤسسات الجزائرية إلى إعطاء الأولوية للمشاريع المستعجلة بناء على مبدأ القريب زمنيا، الذي لا يرمي في الغالب إلى النظر للمستقبل في مدى زمني بعيد فإن الاهتمام الآتي زمنيا ومعالجة بعض المؤسسات للمشكلات المستعجلة، هو الذي يمكن أن يكون قد كون الاعتقاد لدى المؤسسات على أنها تعلم كل شيء عن المحيط، وتحمل المعلومات الكفيلة بفهمه

والتصرف وفقا له وأيضا ضعف موارد بعض المؤسسات الكفيلة لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية، ما يجعلها تواجه صعوبات في فهم وتطبيق هذا الأخير على أكمل وجه وبطريقة سليمة. ومن هذا المنطلق نحاول تبصير المؤسسات الجزائرية: بضرورة توظيف مورد المعلومات ومتابعة سيرورتها باستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ضرورية في عصر العولمة والسرعة من أجل أن تكون قراراتها أكثر فعالية ومعرفة ما يدور حولها من أجل البقاء والاستمرار، لأنها عامل مهم من عوامل نجاح المؤسسة. لذلك سنسلط الضوء على حقيقة هذا المفهوم وتوضيح سبل سيورة المعلومات من خلال البحث وجمع المعلومات ومن ثم تحليلها ومعالجتها لتوزيعها في عملية صنع القرارات. بإرساء نظام يقظة لخت المؤسسات الجزائرية على تبنيها وتطبيقها للولوج للمكانة المرغوبة وضمان ديمومتها. وذلك بتناول النقاط التالية:

المعلومات واليقظة الإستراتيجية: المفاهيم والتصورات، معلومات اليقظة الإستراتيجية، الرأسمال البشري المتخصص في المعلومات، أنواع اليقظة، مراحل اليقظة، اليقظة عنصر من نظام المعلومات داخل المؤسسة، أهداف اليقظة، اليقظة وصنع القرار.

## 1- المعلومات واليقظة الإستراتيجية: المفاهيم والتصورات

### 1.1 مفهوم المعلومات:

يشار إلى مصطلح كل من البيانات والمعلومات والمعرفة للدلالة على نفس المعنى إلا أن الواقع العلمي والعملية يشير إلى وجود اختلاف جوهري في مضمون كل منهما، وان ما يربطهم ببعض هو وجود علاقة تكاملية اعتمادية تعمل على تسلسل مضمون المعاني، حيث تبدأ بالعام فالخاص فالأكثر تخصصا لتقود في النهاية إلى فهم الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه. أي أن المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، وهي بذلك ذات خصائص وأنواع مختلفة. لأن قدرة المؤسسات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا في غاية الأهمية لمواكبة التغيرات وأمرا أساسيا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات.

كلمة معلومات ليست كلمة بسيطة محددة المعنى أو محدودة المعاني، وإنما هي مصطلح لا يختلف عن المصطلحات الأخرى التي تحمل في أعماقها منحدرات من المعاني، تباعد بينها وبين المعنى القاموسي لها. مما أدى إلى كثافة استعمالها من جانب العديد من الفئات في كثير من المجالات، ولقد تعددت واختلقت التعاريف التي تطرقت إلى المعلومات وسنشير إلى البعض منها كالآتي:

المعلومات مشتق من مادة (علم) وتدور مشتقاتها في نطاق العقل ووظائفه وهي المقابل

الأشمل والأدق Information والمفرد (المعلومة) جازر في حالات معينة. والإعلام خاصة من حالات التعبير الأصلية، وليس عنها جميعا بصورة شاملة.<sup>1</sup>

وقد ورد تعريف المعلومة في القاموس الإنجليزي Webster's New World على عدة أوجه فقد تكون المعلومة " الإخبار عن شيء ما ، أو تكون المُخبر عنه، أو يمكن أن تكون شيئا مُتَعَلِم، ويمكن أن تكون أخبار أو ذكاء ( وتعني تجسس أو تحري في اللغة الإنجليزية). كما يمكن أن تكون حقائق، معطيات معرفة مكتسبة عن طريق الخبرة أو التمدرس".<sup>2</sup>

تعرف على أنها البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، كما تعرف على أنها البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها، بحيث يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية.<sup>3</sup>

عرف محمد جمال الفار المعلومات: " بأنها تعني البيانات المصاغة بطريقة هادفة لتكون أساسا لاتخاذ القرار في حين أن البيانات هي المادة الخام التي تؤدي إلى اتخاذ قرار ما غالبا بل تمهد لعملية صنع القرار، ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء فكري يحتويها أو ما يسمى بالوثيقة كوسيط يحمل المعلومات و البيانات ".<sup>4</sup>

أما نور الدين حاروش: هي حقائق غير يقينية احتمالية ونسبية، وهي نتاج معالجة البيانات، وتهدف لزيادة المعرفة لدى متخذ القرار.<sup>5</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المعلومات على أنها: عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتبويبها وجدولتها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها في عملية صنع القرار.

## 2.1 مفهوم اليقظة :

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها، وقبل التطرق لليقظة الإستراتيجية وجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة .

يعرفها Humbert .lesca : " على أن هذه الكلمة تؤخذ بمعناها الدقيق وتعني أن تكون متيقظا ، (عكس نائم)، يكون في حالة قابلية الاستقبال ، وأن تكون على استعداد للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث ، دون أن يعرفوا بالضبط من أين ، الاهتمام نفسه ولكن على استعداد للانطلاق في حالة أدنى تأهب. أي يتعلق الأمر بالاستعداد للبيئة الخارجية للمؤسسة (أو منظمة أخرى).<sup>6</sup>

ويعرفها L'AFNOR على أنها: "نشاط مستمر ومتواصل إلى حد كبير يهدف لمراقبة البيئة التكنولوجية، التجارية،.... الخ لتوقع التطورات".<sup>7</sup>

كما تعرف على أنها: "نشاط بسيط للحصول على المعلومات حول البيئة، فاليقظة الإستراتيجية تمر بنشاط أكثر اكتمالا يتضمن تفسير المعلومات من منظور الترقب وإدراج النتائج في عملية صنع القرارات الإستراتيجية بشكل عام".<sup>8</sup>

وتعرف اليقظة على أنها وسيلة، عملية، جهاز، ومنهجية تنفيذية (تشغيلية) هدفها الأساسي توفير المعلومات لاتخاذ القرارات بشأن المخطط التقني، التكنولوجي، الاقتصادي والإستراتيجي".<sup>9</sup>

ويعرفها كل من Fayol & Éric على أن: "اليقظة منهج ديناميكي منسق من البحث، المعالجة (التحليل والتحديث) ونشر للمعلومات".<sup>10</sup>

إذن تعرف اليقظة الإستراتيجية كآثر نظام مراقبة لأجل معرفة جيدة بيئة المؤسسة (التنافسية، التكنولوجية والعلمية، والاقتصادية والسياسية والقانونية، الاجتماعية،.... الخ)، بواسطة التحليل والتأكد من صحة المعلومات التي تم تجميعها، بعد ذلك فهم وتوقع التطورات التي تدير بيئة المؤسسة. فعملية اليقظة تؤدي لتحقيق اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

## 2- / معلومات اليقظة الإستراتيجية:

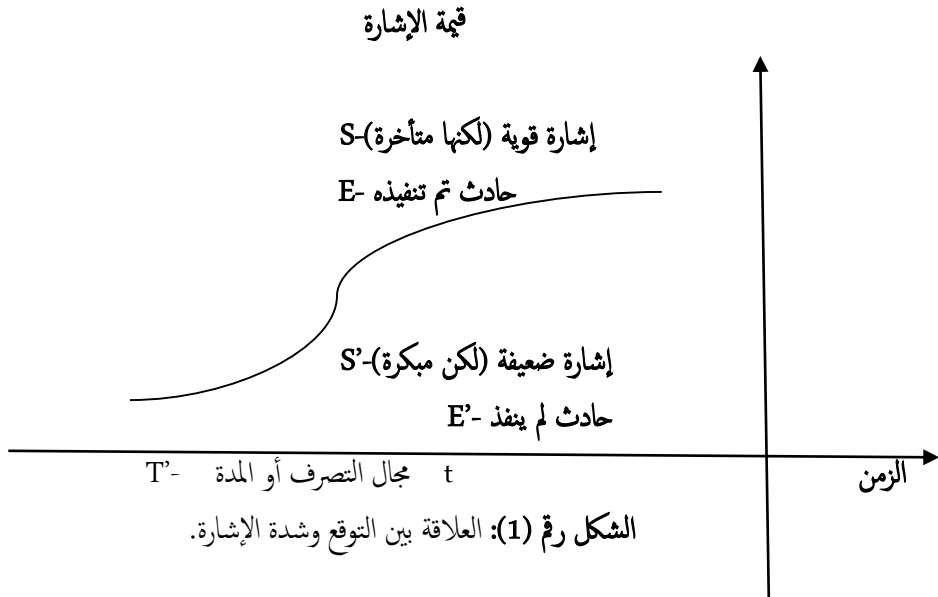
يعتمد نشاط اليقظة الإستراتيجية على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تكون على دراية بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وهناك ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي:

1. **معلومات التحكم ( control information )** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصفة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.
2. **معلومات التأثير ( influence information )** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)،

وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.<sup>11</sup>

3. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.<sup>12</sup>

وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.<sup>13</sup> فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة. ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: op.cit.p15 :Humbert, veille stratégique. Lesca.<sup>14</sup>

من الشكل نلاحظ أن الحدث E تم تنفيذه تماما في الوقت t والمعبر عنه بالعلامة أو الإشارة S وهي الحد الأقصى لقيمة الإشارة وهذا الحدث يتطلب مجهودا قليلا من أجل أن يلتقط إذن الحدث E معروف تماما في الوقت t. وتضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع والذي لا يدع أي هامش للتصرف حيث يكون الوقت متأخر جدا. على العكس من ذلك فالحدث E' لم يتحقق تماما في الزمن

T' وتمثل S' الإشارة المرافقة لهذا الحدث وهي إعلان ضعيف نسبيا ويتطلب مجهود كبير كي يلتقط ، والزمن T هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث S' . وبالتالي فالجال (T' t) هو مجال التصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة وعندها يكون الوقت متأخر جدا للتصرف والتفاعل.

وتتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية:

**1- معلومات عن التنافس:** وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين .

**2- المعلومات الشخصية والقدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات محممة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكلوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها، وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، وهي أكثر عددا، وتقيد لتحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح ، عدد الخبراء وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

**3- المعلومات التجارية:** وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم وفي هذا الصدد يقول Davenport أن الشركات التي تستعمل المعلومات الجمعة حول الزبائن تولي أهمية قصوى لتحديد أهم زبائنها، ومن ثم استغلال أكبر قدر من مصادر المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم.

**4- المعلومات التمويلية:** وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام ، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة .

**5- المعلومات التكنولوجية:** وتظم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.

**6- المتغيرات الاجتماعية** وتضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسب المتزوجين،... الخ.

7- المتغيرات السياسية تضم التشريعات والقوانين الجديدة ، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

8- المتغيرات الاقتصادية تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.<sup>15</sup> وتميز إشارات الإنذار المبكرة بمجموعة من الخصائص هي كالتالي:

1. خارجية: المعلومات الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة وهي تتعلق بالبحث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية.

2. نوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل وتوثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، وقد ترسل شفويا على نطاق واسع، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

3. جزئية: المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد، حيث تكون في مصادر عديدة ومتنوعة.

4. غير كاملة (ناقصة): تكون المعلومة ناقصة وغير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث ومحل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة، وبالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما ، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مرحة للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك من خلال إنشاء تفسير ومعنى لها.

5. عشوائية : معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا، بينما لا توجد أين يتوقع فرق اليقظة وجودها. والمسير يحكمها حسب قوته وعزمته وقدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة، وهذا بالعودة إلى القراءات والملاحظات والتنقلات والحوارات التي شارك في خلقها واكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

6. غامضة : حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة، والمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي

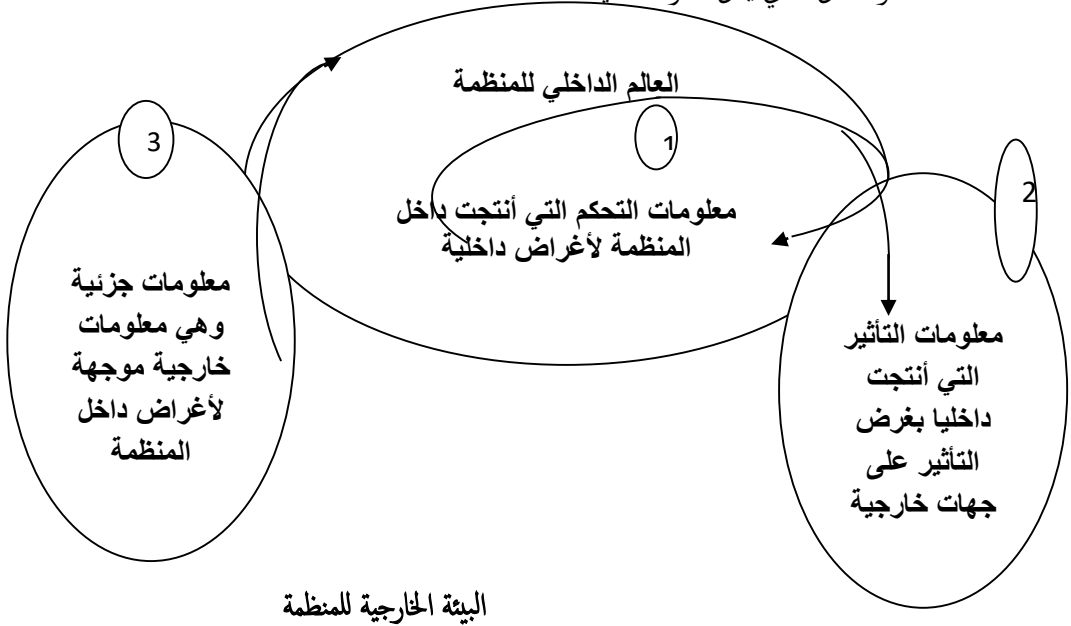


فالمعلومات حوله تكون مهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

7. غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصلة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء وعدم التأكد، لهذا يجب أن تبتعث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد. لهذا إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة، قيل أخذها بالجدية النامة.

8. سببية: هذا النوع من معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.<sup>16</sup>

والشكل التالي يمثل معلومات اليقظة الثلاث:



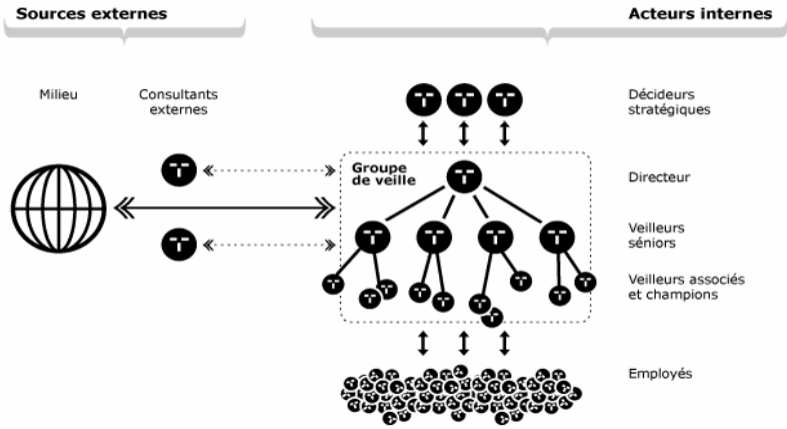
البيئة الخارجية للمنظمة

الشكل رقم (2): معلومات اليقظة الإستراتيجية المصدر: <sup>17</sup>كمال رويح، مرجع سبق ذكره، ص5

3- /الأسمايل البشري المتخصص في المعلومات

يعتبر أخصائي المعلومات أو المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة التي ينتمي إليها، وتتجلى مهمته الرئيسية في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. وهو ينتمي إلى مجموعة من المشاركين لأن هذا الأخير لا يستطيع العمل

بمفرده في هذه العملية ، ويمكن تصنيف أعوان نظام اليقظة إلى عدة مستويات تدرجية لأنها تقوم على أساس عمل جماعي كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم(3): ممثلو اليقظة

Michel cartier, la veille intégrée : comment gérer le changement <sup>18</sup>:

d'innovation,2003 , p37 المصدر:

من خلال الشكل نلاحظ أن فريق اليقظة يتكون من مختلف الأعوان الذين لديهم علاقة مباشرة مع اليقظة، وحسب Cartier يمكن توضيح دور وخصائص كل واحد من الأعوان من خلال الجدول التالي:

ممثلوا اليقظة	الدور	الخصائص
متخذوا القرارات الإستراتيجيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة.</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>
المدير المتيقظون الكبار		
المتيقظون المشتركون		

العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية.</li> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع (le serveur). حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</li> <li>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمشؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحياة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</li> <li>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</li> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>
--------	--	--

الجدول رقم (1): ممثلوا اليقظة ودورهم وخصائصهم

المصدر: 19: نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. دراسة حالة موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص، ص، 90، 91.

**4- أنواع اليقظة :** يشمل مفهوم اليقظة تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع مختلفة ومتكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية. فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية...الخ. ومن أهم مجالات اليقظة الإستراتيجية نذكر ما يلي :

**1. اليقظة الإستراتيجية:** اليقظة الإستراتيجية عملية طويلة الأمد ، فهي نظام المعلومات الذي يكشف للمؤسسة ويبحث عن إشارات الإنذار المبكر من الأحداث التي قد تؤثر عليه. الغرض منه هو الحد والتقليل من عدم اليقين، التي قد تحدث تصدعات لاسيما عن طريق توقع الفشل الذي قد يحدث في تطور البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. فاليقظة الإستراتيجية هي امتداد منطقي لمختلف أنواع اليقظة مع رغبة الإدارة في تنسيق جميع الإجراءات الناجمة عن هذه الأنواع.

نتائج هذا التنفيذ المفرط من الإستراتيجية والتكتيكية الذي يتولى إجراءات جزئية بين جميع مستويات النشاط الذي يتناول وظيفة اليقظة الإستراتيجية. وينبغي أن يؤدي هذا الاتحاد إلى عدم تقسيم كل من الشبكات، بغية تحقيق تركيب المعلومات المفصلة (المتقدمة) التي أحيلت إلى مديرية العمل.<sup>20</sup>

**2.اليقظة التكنولوجية:** تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتحديات وفرص التطور. وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيا.<sup>21</sup> حيث تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة ، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تمه المؤسسة حالياً أو مستقبلاً.

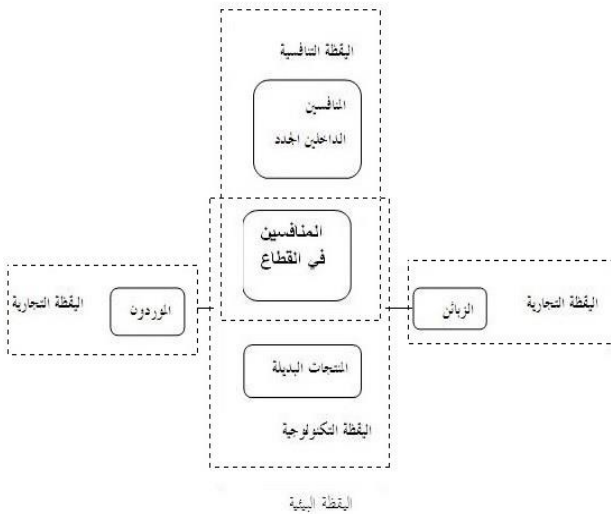
**3. اليقظة التنافسية:** غالباً ما يتم تعريف اليقظة التنافسية كنظام لفهم ديناميكية البيئة الخارجية للمؤسسة، وفهم اتجاهات السوق لمتابعة تطور التكنولوجيات أو التشريعات وكشف إستراتيجيات المنافسين، بهدف تحسين ظروف عملية صنع القرار بالمؤسسة.<sup>22</sup> هذا النوع من اليقظة يهتم بالبيانات المتعلقة برأس المال والشركات والمنتجات والخدمات من المنافسين المباشرين، بل أيضاً

المنافسين المحتملين. الهدف هو توفير البيانات الإستراتيجية من البيانات التي تم جمعها على المنافسين وتطورات السوق.

**4. اليقظة التجارية:** اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/ زبائن، وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... الخ. فهي تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.<sup>23</sup> حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطورات احتياجات الزبائن على المدى الطويل، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

**5. اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من محيط المؤسسة، ما يجعل الفرق بين المنافسين، هو قدرتها على دمج الأحداث الخارجية والاستجابة. فاليقظة البيئية هي نشاط المؤسسة حين تبدأ بالاستماع إلى كل التغيرات التي قد تحدث في البيئة، ومن المرجح أن يعطل نشاطها أو تفتح فرص جديدة لليقظة سياسية، قانونية، اجتماعية...<sup>24</sup>

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات.



الشكل رقم (4): الأنواع الأربعة لليقظة

المصدر: Alain Bloch, l'intelligence économique. 2<sup>e</sup> édition, Ed.

25 Economica, paris, 1999, p17.

وهناك بعض الأنواع الأخرى لليقظة يمكن إدراجها كالتالي:

**اليقظة القانونية:** تعمل اليقظة القانونية أو التشريعية على تتبع ورصد القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. والهدف منها إعداد مشاريع القوانين والنصوص واللوائح والمعايير التنظيمية. فالمعلومات المطلوبة هي للمسائل القانونية المتعلقة بقطاع المؤسسات، والقوانين، والمراسيم والسوابق القضائية، المناقشات البرلمانية والمقترحات التشريعية والإدارية وفوائد أرباب العمل... الخ. 26

**اليقظة الاجتماعية:** وتعني إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط. فهي تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأشخاص، ومنها: تطو النمو الديمغرافي، التجمعات السكانية أي النزوح نحو مناطق معينة.

**اليقظة على الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية، والمنظمة عي عبارة عن تآلف الأفراد والجماعات التي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها، لهذا فالمنظمة لا بد لها من أن تكون يقظة لكل هذه العوامل التي تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة. 27

**يقظة الصورة:** والتي تسمح بقياس أثر حملة إعلامية، ورضا العملاء والوعي بالعلامة التجارية، أو منتج أو خدمة أو حتى شخصية. وتهدف لرصد سمعتها الإلكترونية وذلك بالإطلاع على الأخبار التي يمكن أن تؤثر على هذه الأخيرة. 28

**5-1 مراحل اليقظة الإستراتيجية:** عادة ما تتكون المراحل الكلاسيكية لليقظة من ثلاثة خطوات في حين نرى أن المؤلف Gilles balmisse أضاف خطوة أولى وهي وضع مخطط اليقظة وهذا ما سوف نراه فيما يلي: وضع مخطط اليقظة، وجمع المعلومات، تخزين ومعالجة المعلومات، ونشر المعلومات. 29

**1- وضع مخطط اليقظة:** وهذا هو الأكثر أهمية لأنه هو الذي يحدد الإطار الذي سوف

يكون كاملا للنظام، ويتضمن مخطط اليقظة أربعة عناصر أساسية:

• المواضيع الذي يتم تطبيقها من قبل اليقظة. وغالبا ما يستند اختيار مواضيع اليقظة على الإجابة على السؤالين:

- ما هي المواضيع الإستراتيجية التي يمكن أن تقدم فرص جديدة للمؤسسة؟

- ما هي تلك التي يجتمل أن تشكل تهديدا حقيقيا للمتابعة؟

• الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات. لكل موضوع محدد من المهم تحديد سبل تنفيذها لزيادة فرص الإشارات الضعيفة. مصادر المعلومات هل هي رسمية أو غير رسمية؟ يجب علينا بناء الشبكة؟ إذا كان الأمر كذلك (الجواب نعم)، هل يمكننا العثور على الأشخاص المناسبين؟ يتعلق الأمر هنا بتعيين نموذج للوسائل اللازمة للحصول على المعلومات.

• خبراء من المؤسسة المختصة حول موضوعات محددة. فمن الضروري تحديد الخبراء الموجودين في المؤسسة، والقادرين على تحليل وتفسير المعلومات لتحويلها إلى عنصر إستراتيجي، للترقب وصنع القرار الفعال، هذه أسهل خطوة إذا كانت عملية إدارة المعرفة لها مكان داخل المؤسسة.

• الموظفين المهتمين بنتائج اليقظة. تهتم اليقظة في المقام الأول فقط بالتنفيذيين المعنيين، و فقط القادرين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بما في ذلك القيادة، ويمكن العثور في عملية اليقظة على الدعم الفعال للاتجاه التكنيكي لنشاطهم. وانه من المهم التعرف على هؤلاء الأفراد للاستفادة الكاملة من الفرص والإمكانيات التي تقدمها اليقظة للمؤسسة.

**2- جمع المعلومات:** وبمجرد إنشاء مخطط اليقظة، يجب أن نضع في مكان جمع المعلومات

الضرورية لضمان الموضوعات التي سبق تحديدها. في تطوير مخطط اليقظة وضع جدول لمصادر المعلومات المفيدة، ومع ذلك لم يتم تحديدها بدقة، مثلا تحديد ما هي قاعدة البيانات؟ ما هو السجل الذي يحتوي على هذه المعلومات القيمة؟ ويمكن لأي فرد أن يسهم في هذه العملية ببساطة تحديد أنواع المعلومات.

وبالتالي فإن المرحلة الأولى هي التحديد الدقيق للمعلومات. ويتم هذا التحديد بالتنسيق

مع الخبراء المعنيين في إعداد مخطط اليقظة. حيث تعد هذه الخطوة (المرحلة) الحاسمة أين يتم جمع المعلومات لأنها المورد الأساسي الذي تعتمد عليه سيرورة اليقظة، لأنه إذا كانت المعلومات المجمعة ذات



الصلة بالتحليل والتفسير لن تعطي النتائج المتوقعة، ولهذا السبب ينصح بشدة بمشاركة الخبراء في استرجاع المعلومات وتجميعها.

### 3- تخزين ومعالجة المعلومات : وتتكون هذه الخطوة من ثلاث مهام:

- التحقق من صحة المعلومات. من الضروري التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، وخاصة عندما يتم جمعها تلقائياً باستخدام أدوات مساعدة، الهدف الرئيسي لهذه المهمة هو السماح للنظام بتقديم معلومات ذات النوعية العالية.
- تخزين المعلومات. يتم تخزين المعلومات التي تم التحقق من صحتها في قواعد البيانات التي تعتبر المركز العصبي لنظام اليقظة، ويقترن هذا التخزين طبعا بفهرسة المعلومات حيث يمكن الوصول إليها بسهولة.
- تحليل وإنشاء تقارير مجمعة. وأخيرا هو تحليل المعلومة من قبل الخبراء المختصين، لكونهم سيحاولون اكتشاف الإشارات الضعيفة، وبالتالي إعطاء قيمة مضافة حقيقية للمعلومات. لأنه إذا كانت المعلومات المجمعة مهمة، سيقوم الخبراء بالتغيير لتحقيق تركيب للمعلومات بمساعدة أدوات التحليل.

### 4- نشر (توزيع) المعلومات: هذه المرحلة تخص توزيع المعلومات المجمعة والتي تم تحليلها في

تقارير مجمعة، والتي توزع من قبل الأفراد الذين تم تحديدهم في إعداد وتطوير مخطط اليقظة. توزيع المعلومات تعد خطوة حاسمة في سيرورة اليقظة ، لأنها على اتصال مباشر مع المستخدمين النهائيين. وذلك لأن سوء نشر وتوزيع المعلومات يفقد النظام فعاليته.

### 6- اليقظة الإستراتيجية عنصر من نظام المعلومات داخل المؤسسة : تمثل المهام الرئيسية

لليقظة الإستراتيجية فيما يلي:<sup>30</sup>

**وظيفة الإستباقية:** وتمثل الوظيفة الرئيسية لليقظة وأسباب وجودها هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ أي تحدث في بيئة المنظمة، اليقظة يجب أن تتوقع تطور الأسواق، والمنافسة والتشريعات.... ، ومصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فالتهديدات يمكن أن تأتي من هؤلاء المنافسين، فضلا عن التشريعات الجديدة القادمة أو تقادم التراث العلمي والتقني للمؤسسة، على سبيل المثال التهديد المعروف جيدا لدى مسؤولي اليقظة التكنولوجية. والتي يمكن أن تكون فرص الكشف

عن عمليات الاستحواذ أو التحالفات المحتملة، تصميم المنتجات الجديدة....

**وظيفة تحليلية تركيبية:** مهمة أخرى لليقظة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها وهذا يعني تفكيك لأجل استرجاع العناصر الأساسية. التركيب لا يتجزأ من التحليل، إنه يسمح بوضع العلاقة والترابط بين المعلومات، المجزأة والمبعثرة غير المتجانسة، وبعبارة أخرى التركيب يجمع بين عناصر المعلومة في كل متناسق وتهدف على وجه الخصوص لتسهيل عملية اتخاذ القرار. التحليل والتركيب من الوظائف الأساسية، لاسيما عندما تكون المعلومات المتوفرة كثيرة.

**وظيفة التنسيق:** من بين وظائف اليقظة أيضا تنسيق المعلومات التي تم تحليلها وتركيبها، نوعية هذا التنسيق يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم المعلومات الموزعة.

**وظيفة التنشيط والاتصالات:** اليقظة يجب أن تبلغ وتصل إلى المرسل إليهم بالمعلومات التي جمعت وحلت، وتم تركيبها. وتعمل أيضا على تنشيط شبكات اليقظة لتيسير تدفق المعلومات من خلالها.

**وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** الأدبيات تشير في بعض الأحيان إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات باعتبارها واحدة من مهام اليقظة. حيث يجب أن تلبى هذه التوقعات التي أعرب عنها المستخدمين، ولكن أيضا تلبى تخمين وتلبية توقعات ضمنية.

**7- أهداف اليقظة الإستراتيجية:** اليقظة هي عملية التحديث الدورية للمعلومات، أي أكثر من بحث بسيط فاليقظة هي لتجميع المعلومات واستخلاص النتائج التي تمكن من إعادة توجيه المؤسسة، في معالجة المعلومات والتي تعد عنصرا حيويا وفعالا لليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية. فكون تصور المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح على بيئتها فقد حاولت العديد من الدراسات التحليل بين البيئة ومختلف جوانب الأعمال التجارية، وتبين البحوث حاجة المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال فك رموز الإشارات الضعيفة من بيئتهم. وهذا ما تهدف إليه اليقظة من خلال:

- أخذ قرارات فعالة وسريعة: إذا كان القرار مدعوما بالمعلومات الموثوقة المساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- سرعة تحويل البيانات إلى معلومات: من خلال البحث ووعي الموظفين بمعالجة هذه المعلومات للنتائج ذات الصلة في عملية صنع القرار.
- ترشيد عملية صنع القرار في الإدارة: أي تعني تحديد أهداف قابلة للقياس وتحليل البيانات،

والبحث عن البدائل لتقرب من التوصل إلى حل وتوفير ردود الفعل واستخدام عناصره المختلفة لإدارة المؤسسة.<sup>31</sup>

**8- اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار:** تسمح اليقظة الإستراتيجية بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فبحكم أنها ذلك الرادار الذي يجعل المنظمة في حالة يقظة مستمرة ولما يدور حولها في المحيط المتغير والمضطرب والغير مؤكد فإنها تتمكن من رصد معظم المعلومات التي تساعد على تفعيل وتصويب القرارات الإستراتيجية خاصة، ولما كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف إشارات الإنذار المبكر، فأن هذا يجعلها تتخذ قراراتها بروية وتأنى ووضع كافة الخيارات المناسبة. بسبب هامش المناورة الذي ينتج عن استشعار علامات الإنذار المبكرة، فضلا عن توفير المعلومات الحديثة في الوقت المناسب فهذا يسهل عملية اتخاذ القرارات.

إن اليقظة الإستراتيجية هي عملية إعلامية لتوضيح صنع القرار، لأنه يجب أن يكون المتيقظ قادرا على تسهيل عمل صانعي القرار، الذين لديهم القليل من الوقت لمسح البيئة العامة. لذلك يجب توجيه المعلومات مباشرة لتمكين المسيرين التنفيذيين بوضع عدد من العناصر التي يمكن أن تثيري قراراتهم الإستراتيجية. اليقظة الإستراتيجية أداة تهدف نتائجها إلى إجراءات قرارات حول مستقبل المؤسسة.<sup>32</sup>

### خلاصة:

تظهر أهمية المعلومات كمورد هام وإستراتيجي من موارد المؤسسة وتزداد أهميتها في تغذية القرار بغرض التقليل من حالة عدم التأكد، ولأن القرار يعتمد على المعلومة الصحيحة والدقيقة والمهمة. يتطلب توفر المعلومة الأهم والأنسب وفي الوقت المناسب، وهذا من خلال نظام يقظة كأسلوب حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها في الصدارة. ولكي تتحصل المؤسسة على المعلومات وتقوم بتحليلها ومعالجتها وتقديمها لمتخذي القرار في الوقت المناسب بطريقة منظمة لاستخدامها في اتخاذ القرار.

الهوامش:

<sup>1</sup> عواد أحمد الزيادات محمد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008. ص 161.

<sup>2</sup> : Herzog D.A. **Webster's New World: Essential Vocabulary**. Canada: John Wiley & son, 2005. p, 136.

<sup>3</sup> : جعفر حسن جاسم . حرب المعلومات بين إرث الماضي وديناميكية المستقبل. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص، 60.

<sup>4</sup> : جمال الفار محمد . المعجم الإعلامي. عمان: دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع، 2010. ص، 316.

<sup>5</sup> : حاروش نور الدين . إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011. ص، 225.

<sup>6</sup>: Lesca ,Humbert. **veille stratégique : la méthode L.E.Scanning**. Édition EMS.2003.p.180

<sup>7</sup>: Bergeron, Pierrette, **veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien**. Canada: Presse de l'université du Québec, 2000. P.148.

<sup>8</sup>: kamoun-chouk, Souad, **veille anticipative stratégique** : processus d'attention à l'environnement, application à des PME tunisiennes. Thèse doctorat en sciences de gestion. France :Ecole doctorale de sciences de gestion, 2005. p.19.

<sup>9</sup>: Bourai, Slimane. **L'amélioration des pratiques de veille en entreprise** : approches analytique et expertes de l'intervention. Thèse doctorat, France: école doctorale perspective interculturelles, université Paul Verlaine-Metz, 2009. p.62.

<sup>10</sup> Delbecque Éric, Fayol jean remend. **Intelligence économique**. Paris :

Magnard- Vuibert, 2012.p ,10.

<sup>11</sup>: Rouibah , Kamel. **veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines**. Thèse pour le doctorat ès génie industriel, France : institut national polytechnique de Grenoble, université pierre Mendès-France, 1998. p, 38.

<sup>12</sup> : Humbert, Lesca, Sylvie, Blanco, **contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME,HEC, France : Montréal, 2002. in : [www.Veille\\_strategique.org/doct/2002-lesca-blanco.pdf](http://www.Veille_strategique.org/doct/2002-lesca-blanco.pdf).

<sup>13</sup> : Janissek muniz , Raquel, Lesca ,Humbert. **usage innovant du site web pour la provocations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI**. 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, France : Montpellier, 2004. in : <http://web.hec.ca/airepme/images/file/2004/040.pdf>.

<sup>14</sup> : رويح، كمال . دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية. دراسة ميدانية. جامعة الكويت: مقال تم نشره في المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، المجلد 11، 2004 ص، ص، 5، 6.

<sup>15</sup> : Lesca ,Nicolas .**construction du sens le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. France : Ecole doctorale de sciences de gestion, paris, 2002. p,26.

<sup>16</sup>: Cartier, Michel. la veille intégrée : **comment gérer le changement grâce aux stratégies, d'innovation**. 2003 . p37, in : [www.21siecle.com/wp-content/uploads/2014/09/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.com/wp-content/uploads/2014/09/Cartier_veille.pdf)

<sup>17</sup>: علاوي، نصيرة . **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة**. دراسة حالة موبيليس، رسالة

ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان: مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010/2011، ص، ص، 90، 91.

<sup>18</sup> : Da Silva , Antonio lopes. **l'information et l'entreprise : des savoirs à partager et capitaliser méthodes.** outils et applications à la veille. Thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, France : université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Aix-Marseille3 ,2002. p, 43.

<sup>19</sup> : Guiddir, Khoukha. **veille technologique et compétitivité de l'entreprise.** mémoire de magistère en marketing, Alger : faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'Alger 3, 2010.p, 59.

<sup>20</sup> : Bouaka, Najoua. **développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel** : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique. Thèse doctorat spécialité sciences de l'information et de la communication, France : l'université Nancy 2, 2004.p,30.

<sup>21</sup> : Bai, Ying. **l'intelligence compétitive (IC) dans le cadre de la mondialisation influence des « soft technologies » sur la méthodologie de l'intelligence compétitive** .thèse doctorat discipline sciences de l'information et de la communication, France : faculté des sciences techniques de Saint-Jérôme, université Paul Cézanne, 2006. p, 67.

<sup>22</sup> : Boulifa tamboura, Inès. **identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.** Thèse doctorat en sciences de gestion, Tunis : université de Tunis, 2008.p,61.

<sup>23</sup> : Bloch, Alain. **l'intelligence économique.**2<sup>e</sup> édition, paris : Ed. Economica,

1999. p,17.

<sup>24</sup> : Coutenceau, Christian. **l'intelligence économique au service de l'innovation**. Paris : Edition Eyrolles , 2014.p,142.

<sup>25</sup>: كرومي، سعيد . عمرستي، أحمد. أهمية اليقظة التنافسية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية في المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010. د ذ ص.

<sup>26</sup> : Gloaguen, Philippe. **le guide de l'intelligence économique**. Paris : Edition hachette, p, 32.

<sup>27</sup>: Balmisse, Gilles. **gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management**. Paris : Vuibert, 2002. p, 209.

<sup>28</sup> : Cohen, Corine. **veille et intelligence stratégiques**. Paris : Lavoisier, 2004. p, 104, p ,105.

<sup>29</sup> : Ben ramadhan, Hichem. **étude sur le processus de la veille dans les PME : comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la PME ?** . mémoire à université du Québec à Trois-Rivières, université du Québec, 2005. p31.

<sup>30</sup> : Chettih, Abdelkader . **la veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité**. Mémoire de magister, Alger : faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université Amar Telidji- Laghouat, 2005. p, 54.



## قائمة المصادر و المراجع:

### المعاجم والقواميس :

● جمال الفار محمد . المعجم الإعلامي. عمان: دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع، 2010.

### الكتب:

● عواد أحمد الزيادات محمد . اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

● جعفر حسن جاسم . حرب المعلومات بين إرث الماضي وديناميكية المستقبل. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.

● حاروش نور الدين . إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.

### المقالات العلمية والمقتنيات الدراسية :

● رويح ،كمال . دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية. دراسة ميدانية. جامعة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، المجلد 11، 2004.

● كرومي، سعيد . عمركستي، أحمد. أهمية اليقظة التنافسية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية في المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010.

### الأطروحات والرسائل الجامعية :

● علاوي، نصيرة . اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. دراسة حالة موبيليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان: مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010/2011.

### المراجع باللغات الاجنبية :

### Dictionnaires & lexiques :

▪ Herzog D.A. **Webster's New World: Essential Vocabulary** .Canada : John Wiley & son, 2005.

**Livres :**

▪ Lesca ,Humbert. veille stratégique : **la méthode L.E.Scanning**. Édition EMS.2003.

▪ Bergeron, Pierrette, **veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien**. Canada: Presse de l'université du Québec, 2000.

▪ Delbecque Éric, Fayol jean remend. **Intelligence économique**. Paris : Magnard- Vuibert, 2012

▪ Cartier, Michel. la veille intégrée : **comment gérer le changement grâce aux stratégies, d'innovation**. 2003 ., in : [www.21siecle.com/wp-content/uploads/2014/09/Cartier\\_veille.pdf](http://www.21siecle.com/wp-content/uploads/2014/09/Cartier_veille.pdf)

▪ Bloch, Alain. **l'intelligence économique**.2<sup>e</sup> édition, paris : Ed. Economica, 1999.

▪ Coutenceau, Christian. **l'intelligence économique au service de l'innovation**. Paris : Edition Eyrolles , 2014.

▪ Gloaguen, Philippe.**le guide de l'intelligence économique**. Paris : Edition hachette.

▪ Balmissé, Gilles. **gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management**. Paris : Vuibert, 2002.

▪ Cohen, Corine. **veille et intelligence stratégiques**. Paris : Lavoisier, 2004. p, 104,

**articles & séminaires :**

■ Humbert, lesca. Sylvie, Blanco, **contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6<sup>eme</sup> congrès international francophone sur la PME,HEC, France : Montréal, 2002. in :[www.Veille stratégique.org/doct/2002-lesca-blanco.pdf](http://www.Veille stratégique.org/doct/2002-lesca-blanco.pdf).

■ Janissek muniz , Raquel, Lesca ,Humbert. **usage innovant du site web pour la provocations d'origine terrain pour la veille anticipative en PME-PMI**. 7<sup>eme</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, France : Montpellier, 2004. in :<http://web.hec.ca/airepme/images/file/2004/040.pdf>.

#### Les thèse :

kamoun-chouk, Souad, **veille anticipative stratégique** : processus d'attention à l'environnement, application à des PME tunisiennes. Thèse doctorat en sciences de gestion. France :Ecole doctorale de sciences de gestion, 2005.

Bourai, Slimane. **L'amélioration des pratiques de veille en entreprise** : approches analytique et expertes de l'intervention. Thèse doctorat, France: école doctorale perspective interculturelles, université Paul Verlaine-Metz, 2009..

Rouibah , Kamel. **veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines**. Thèse pour le doctorat ès génie industriel, France : institut national polytechnique de Grenoble, université pierre Mendes-France, 1998.

Lesca ,Nicolas .**construction du sens le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**. Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion. France : Ecole doctorale de sciences de gestion, paris, 2002.

Da Silva , Antonio lopes. **l'information et l'entreprise : des savoirs à partager et capitaliser méthodes.** outils et applications à la veille. Thèse doctorat en sciences de l'information et de la communication, France : université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Aix-Marseille3 ,2002.

Guiddir, Khoukha. **veille technologique et compétitivité de l'entreprise.** mémoire de magistère en marketing, Alger : faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'Alger 3, 2010.

Bouaka, Najoua. **développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel :** un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique. Thèse doctorat spécialité sciences de l'information et de la communication, France : l'université Nancy 2, 2004.

Bai, Ying. **l'intelligence compétitive (IC) dans le cadre de la mondialisation influence des « soft technologies » sur la méthodologie de l'intelligence compétitive .**thèse doctorat discipline sciences de l'information et de la communication, France : faculté des sciences techniques de Saint-Jérôme, université Paul Cézanne, 2006.

Boulifa tamboura, Inès. **identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.** Thèse doctorat en sciences de gestion, Tunis : université de Tunis, 2008.

Ben ramadhan, Hichem. **étude sur le processus de la veille dans les PME :** comment accomplir la veille efficacement dans le contexte de la PME ? . mémoire à université du Québec à Trois-Rivières, université du Québec, 2005.

Chettih, Abdelkader . **la veille stratégique : un élément clé de la pérennité**

**et du développement d'une entreprise ou unité.** Mémoire de magister,  
Alger : faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université  
Amar Telidji- Laghouat, 2005.