

## المعلومة مادة أولية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة

أ. خلفلاوي شمس ضيات  
جامعة عنابة

### الملخص بالعربية:

هدفت ورقة البحث هذه إلى عرض أهمية المعلومات كمادة أولية لليقظة الإستراتيجية لتنمية وتطوير المؤسسات باعتبارها نظاما لا يمكن الاستغناء عنه، إذ تساعد في التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتنبؤ بهذه التقلبات قبل حدوثها لاتخاذ الإجراءات المناسبة وجعلها تتناسب وأهداف المؤسسة. وقد خلص البحث إلى جملة من النتائج تتمحور أساسا حول ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة التغيرات بشكل أحسن.

### Abstract :

The objective of this study is to show the importance of information as an element in strategic vigilance for the development of institutions. It is indispensable as it helps in the adaptation to the changes in the environment, as well as in the prediction of such fluctuations and changes before they happen, to take appropriate actions and to make them commensurate with the goals of the organization.

The research finds a number of results that focus primarily on the need to provide all the material and non-material resources as strategic vigilance is a strategic action the organization cannot do without, because it provides information which qualifies it to face changes more efficiently.

## المقدمة:

لا يخفى على أحد منا أننا نعيش في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة، وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة مما يعني إمكانية حصول الجميع عليها، كما أن التغيرات التكنولوجية، الاجتماعية والاقتصادية وتطوراتها يتم بسرعة فائقة، مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها.

والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي، ينمو ويتطور وقد يتعثر ويتأخر وحتى يتلاشى، مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو التكنولوجي...، هذا الهدف (المراقبة) أصبح يشكل عامل هام بحيث يمكن من خلاله التوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي ومن ثم تحقيق التأقلم.

وحتى تستطيع المؤسسة التأقلم مع التقلبات التي يمكن أن تحدث تحتاج إلى تبني أسلوب اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تشكل مسار لتدفق المعلومات الذي تبحث من خلاله المؤسسة عن المعلومات التي تكشف لها عن التهديدات التي قد تظهر في محيطها حتى يتسنى لها تفاديها أو على الأقل التقليل من درجة تأثيرها، أو تكشف لها عن فرص قد يمنحها المحيط .

وانطلاقا مما سبق، تمحورت إشكالية بحثنا حول التساؤلات التالية:

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية وأنواعها؟
2. ماهي خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية؟
3. كيف يتم تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية؟

**ثانيا: مفاهيم أساسية:** من بين هذه المفاهيم:

1. مفهوم المعلومات: تعرف على أنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة، ومن أجل أن تصبح البيانات معلومات، يجب أن تقدم هذه

البيانات في سياق، مع وجود هدف، ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه، وبحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو بظروف أخرى<sup>1</sup>.

وهي كذلك مجموعة بيانات تحمل (تنقل) معرفة حول حدث أو موضوع، وهي تسمح للفرد بالمعرفة الجيدة لمحيطه، لذا فإنه من الضروري الحصول على معلومات لاتخاذ قرارات جيدة<sup>2</sup>.

نستنتج من التعريفين السابقين أن المعلومات، هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات يتم تقديمها لغرض محدد، ويتم تطويرها وترقي مكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بالمقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

**2. مفهوم اليقظة:** اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة<sup>3</sup>، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال في الأوساط التي تعتنى بالمعلومة وتسييرها.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا في نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا في اكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف<sup>4</sup>.

وقد وضح كل من "MARTI" و "MARTINET" في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه

<sup>1</sup>. هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، (الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)، ص 54.

<sup>2</sup>- Jean-François Dhénin, Brigitte Fournie. (50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed. Breal. Paris. 1998), p 116.

<sup>3</sup>-Denis Meingan, Isabelle Lebo: «Maitriser la Veille pour préparer l'Intelligence Economique», (knowledge consult, septembre 2004), p 05.

<sup>4</sup>- P. Bouvard: **Stratégie et Surveillance des Environnement Concurrentiels**, (éditions Musson, 1991, Paris), P20

إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر يداهمهم ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الخاصة به<sup>1</sup>.

اليقظة تعرف على أنها: "فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مرد ودية ونجاعة عمل جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجية، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة"<sup>2</sup>.

أما جاكوبيك فقد عرف اليقظة في كتابه سنة 1992 على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

ما يمكن استنتاجه من خلال كل التعاريف السابقة هو أن اليقظة تعتبر نشاطا أو عملية مرتبطة ارتباطا وثيقا بتسيير المعلومات، وذلك بهدف استغلالها لأغراض وأهداف وأبعاد إستراتيجية.

**3. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:** لقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية، حيث تختلف أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصهم و بيئة عملهم.

حيث عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Martinet B. et Marti Y-M : **L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**, (Les Editions d'Organisation, paris, 1995), p 12.

<sup>2</sup> - Denis Meingan, Isabelle Lebo, **opcit**, p 09.

<sup>3</sup> - F. Jacobiak: **Exemples Commentés de Veille Technologique**, (Les Editions d'Organisations , Paris, 1992), p 12.

<sup>4</sup> - Laurent Hermel: **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, (2<sup>ème</sup> édition , AFNOR, 2007), p 02.

وتعرف كذلك اليقظة الإستراتيجية على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة.

### ثالثا: مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية: يؤدي تعريف اليقظة

الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها<sup>2</sup>:

**1. الإستراتيجية:** صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال، تكتسي عملية اتخاذ المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبية. متكرر. لا يكتسي أي أهمية إستراتيجية.

<sup>1</sup>-Janissek-Muniz, Humbert Lesca : « Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif », (article publié à CERAC Grenoble, 2003), p : 01

<sup>2</sup>-Humbert LESCA :Veille stratégique , concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ('Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 ),pp : 2-5

**2. تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات. ففي هذا الصدد لم تكن كلمة يقظة مستعملة على النحو والموضوع المناسبين، غير أنها الآن واسعة الانتشار.

**3. الذكاء الجماعي:** يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية . والتي تتمثل في التنشيط القبلي . لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها أن تكون خطوة فريدة. على العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقا لأنشطته وكفاءته، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

**4. محيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوم مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

**5. إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية . مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستفاد . تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية إرادية.

يرتكز كل من التفسير والإنشاء والإبداع . في نفس الوقت . على الإشارات المتلقاة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، وكذا على المعرفة المخزنة في مجموع ذكريات المؤسسة (ذاكرة رسمية والذاكرات الضمنية الفردية).

**6.التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الإنقطاعات المحتملة (فجوات التوقف، التغيرات الجذرية) والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات . التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة . فهي المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية: بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر .

#### رابعاً: مكونات اليقظة الإستراتيجية:

1.اليقظة التجارية: تهتم "بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجين بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة"<sup>1</sup>.

إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح لنا بالقول أنّ المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والمشتريين والموردين، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات .

مجال اليقظة التجارية: وعلى ضوء ما سبق ذكره نستطيع تحديد مجال اليقظة التجارية في عنصرين أساسيين هما: الزبائن والموردين.

<sup>1</sup> - Laurent Hermel, IBID, p 12.

**1. الزبائن:** إن هدف أية مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنها، واستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة والكفيلة بتلبية رغبات الزبائن في الوقت المناسب، غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفر معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها، و لعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن<sup>1</sup>، و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن و معالجتها بما يسمح استنتاج سلوكياتهم.

**2. الموردین:** إلى جانب الزبون، فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية، ولهذا فالمؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم ( كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم،...)، والهدف من وراء ذلك هو " تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التمويل المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة<sup>2</sup>، "، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به، خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته، الفترة الممكنة للتسليم،...

وإجمالاً فإنه في إطار اليقظة التجارية نحتاج إلى دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي على حد سواء، بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيةها، مع محاولة جلب الزبائن الغير مهتمين بمنتجات المؤسسة، إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة مع الموردين الدائمين.

<sup>1</sup> - F. Bournois , P.J. Romani : **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française** , (Economica , Paris , 2000), p 62.

<sup>2</sup> - Emmanuel Pateyron : **la veille stratégique**, (economica, France, 1998), p151

2. **اليقظة التنافسية:** تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك "المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي (منتظم)، المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار"<sup>1</sup>.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين ( قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم،...) و تحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

وفي هذا المجال نجد أنّ Michael Porter يحدد المعلومات التي نحتاج إلى

جمعها حول المنافسين في خمس نقاط رئيسية<sup>2</sup>:

✓ الكفاءات الحالية للمنافسين.

✓ إستراتيجية المنافسين.

✓ الأهداف الجديدة للمنافسين.

✓ قدرات المنافسين.

✓ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

غير أنّ مراقبة المنافسين لا تعني التجسس عليهم من خلال وضع آلات تسجيل أو دفع رشاي للتحصول على المعلومات،...، وإّما يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال استشارة مصادر هذه المعلومات كالوكالات الرسمية، الوثائق المنشورة من طرف المؤسسات، المجالات المتخصصة، التنقل إلى مستودعات المنافسين للاطلاع على حجم الزبائن، زيارة المعارض، تحليل منتجات المنافسين لمعرفة طرق تصنيعها،...

<sup>1</sup> - CONSTANTINE VAN HOFFMAN, " LES PRINCIPES DE BASE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE ", (REVUE : MANAGEMENT, N°62, AVRIL 2000, PRESMA PRESSE), P124.

<sup>2</sup> - Emmanuel Pateyron , IBID, P 133 .

إنّ عملية جمع المعلومات حسب اليقظة التنافسية عمل يتطلب الاهتمام بالمنافس الحالي والمنافس المرتقب، حتى تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص التي يمنحها السوق وتجنب المخاطر التي قد تعترضها.

**3. اليقظة التكنولوجية:** حسب Helène Desval و Hanri dou في كتابهما المعنون "La veille technologique"، فإن اليقظة التكنولوجية تعني "مراقبة وتحليل المحيط مع نشر مستهدف للمعلومات المختارة المعالجة والمفيدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تمثل مجموع النشاطات التي تسمح بـ:

✓ مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.

✓ جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.

✓ إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .

إن تأثير تطور التكنولوجيا والعلوم في تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من مخاطر البحث والتطوير، أمر يتطلب من المؤسسة وضع مصالح استعلامية تهتم بالبحث عن التكنولوجيا الجديدة ( كطرق صنع منتج ما، تطوير تقنيات التغليف وحفظ المنتج،...) وطرق الحصول عليها، و كذا التعرف على رخص براءات الاختراع الممنوحة، الشيء الذي يدعو إلى اعتبار أنّ الرصد التكنولوجي هو نشاط منظم يحتاج إلى أشخاص مراقبين مهمتهم رصد المعلومات التقنية والعلمية، وأشخاص محللين ينكفون بمعالجة هذه المعلومات وتقييمها، ومتخذي قرارات يستغلون هذه المعلومات.

إنّ تنظيم عمل هؤلاء الأشخاص يتم وفق شبكة تعمل بشكل منسق وفي هذا الصدد فإنّ الباحثين والمختصين يتفقون على أنّ الأبعاد الرئيسية لليقظة التكنولوجية تتلخص في ثلاث عناصر أساسية هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - HELENE DEVALS, HENRI DOU : LA VEILLE TECHNOLOGIQUE : L'INFORMATION SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE, (DUNOD, 1992), P3

1. التوجهات الإستراتيجية: ونميز في هذا البعد الأهداف والغايات، وغاية الرصد التكنولوجي هو الإبداع وتنمية القدرات والمتغيرات التنافسية الإيجابية مع مراقبة المنافسين.

2. مجال التطبيق: حيث أن البحث يتعلق بتأمين الاحتياج من المعلومات من خلال تأمين مصادر المعلومات، واستغلال قنوات الاتصال، وقد يضحى المسير بأغلبية وقته في البحث عن المعلومات التي تتعلق بسوق التكنولوجيا.

3. تنظيم اليقظة التكنولوجية: وهو بعد يتعلق بمهام ودور الموظفين المستخدمين ضمن شبكة اليقظة، الطرق المستعملة، الهيكلية المتبعة...إلخ.

دوافع اليقظة التكنولوجية: ويمكن تلخيصها فيما يلي :

✓تسارع التغيرات التكنولوجية

✓انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة

✓المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار

✓قلّة الموردين للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة ( كالألكترونيك، الإعلام الآلي-الكيميائي،...).

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة والتألق في السوق الذي تنشط فيه، مطالبة بانتهاج يقظة تكنولوجية دائمة ومستمرة طالما أن الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة في محيط المؤسسة وبدرجة أولى القطاع الذي تنتمي إليه، من خلال تجميع المعلومات واستغلالها، وتتمثل عادة مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في :

✓تراخيص براءات الاختراع ( فمثلاً في الجزائر يمكن أن يمدنا المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك )

<sup>1</sup> - CHRISTIAN KOENIG, GERARD KOENIG, ALAIN NOËL, PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE, (TOME IV, ECONOMICA, 1995), p 358

✓الدوريات العلمية

✓الجرائد والرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي واليقظة التكنولوجية

✓تقارير الشركات، المعارض،...إلخ.

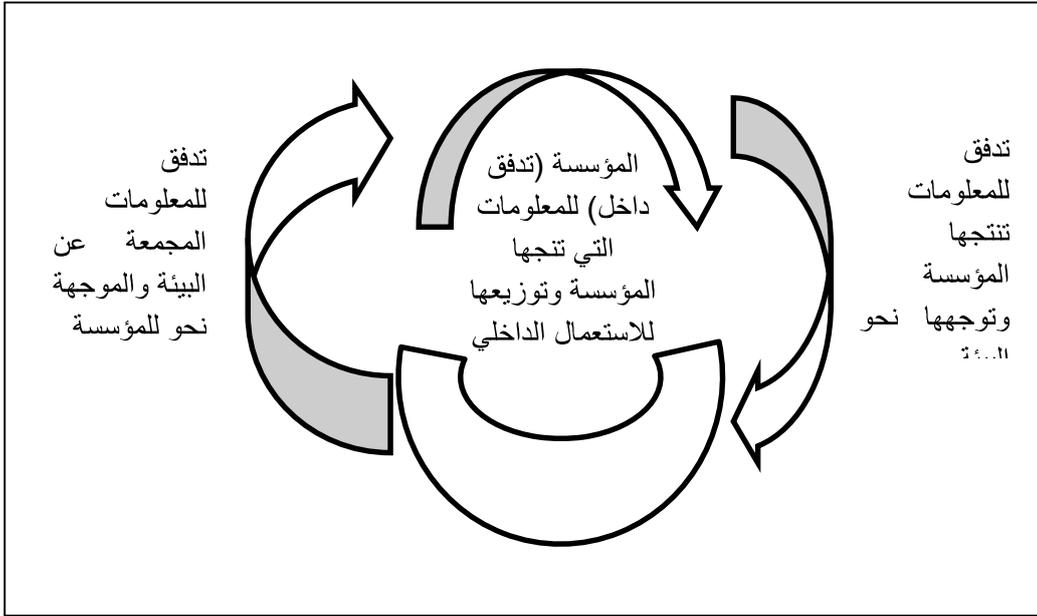
4.اليقظة البيئية: وهي عملية البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية. واليقظة البيئية تسمح بمراقبة:

التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك).

**خامسا: تدفقات المعلومة في المؤسسة:** مهما تعددت مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة فانه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها عند ثلاثة أنواع محددة، فهناك تدفق للمعلومات الناتجة بواسطة المؤسسة والموجهة لها لخدمة نفسها. وهناك تدفق للمعلومات المجمعة عن البيئة الخارجية والموجهة (المستعملة) للمؤسسة. وفي الأخير تدفق المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للبيئة الخارجية ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -Lesca Humbert :Pour un management stratégique de l'information ;(Revue française de gestion. N90, sep-octobre 1992), p 58.

## الشكل رقم 01: التدفقات الثلاث للمعلومة في المؤسسة



المصدر: رويح كمال: "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية لسنة 2004، المجلد 11، العدد 2، ص 06.

ويتكون كل واحد من الثلاث من نوعين من المعلومات: معلومات عن الأنشطة والمعلومات المشتركة (المعروضة).

✓معلومة حول الأنشطة: التي تستعملها المؤسسة من أجل استمرار نشاطها كوصل خروج المواد، تكلفة الإنتاج...الخ، وهي معلومات عن الأنشطة تتبادلها الوحدات داخل المؤسسة.

✓المعلومات المشتركة: هي التي تسمح بالبقاء للجميع وفي علاقة مع الآخرين وتؤثر في سلوكياتهم بصفة عقلانية وتعتبر اسمنت التنظيم وهي

ضرورية لوجود المؤسسة مثل جريدة المؤسسة، اجتماع مصالحي الإشهار..... الخ وبشيء من التفصيل يمكن توضيح هذه التدفقات على الفقرات التالية:

**أ: تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها:**

**المعلومات المشتركة:** هذه المعلومات تسمح باستمرار العلاقات مع الآخرين (التفاعل) في المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة مجموعة أفراد باتحادهم يصنعون القوة، وبصفة عامة فالمعلومات المشتركة تساعد على تقديم معنى للعمل وفيما يستعمل؟ وكيف يكون منصب الفرد مقارنة بالأعضاء الآخرين؟ (معرفة من يفعل ماذا؟ وكيف؟) كما تعتبر عامل تأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم باتجاه واحد وتساهم في تسهيل التعاون بين قوى الأفراد. وكمثال على ذلك الاتصال الداخلي من خلال:

التعليمات وهيكل الوظائف وحلقات الجودة وجريدة المؤسسة ومن الواضح أن النوعية السيئة للمعلومات المشتركة تخلق الاختلال وتقلل من أداء المؤسسة.

**معلومة حول الأنشطة:** هي كل المعلومات الضرورية للقيام بالتحقيقات ومراقبة العمليات في المؤسسة (الفواتير، المحاسبة العامة والتحليلية، مراقبة التسيير،...).

هناك شواهد على أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تمكنها من تسيير التدفقات معا (النوعين مجتمعين).

**ب: تدفق المعلومات الموجهة للبيئة: (الخارج)**

**المعلومات المشتركة الموجهة للخارج:** المؤسسة عون اقتصادي تجمعها علاقات مع عدة أعوان أو أطراف خارجيين كالزبائن الحاليين أو المحتملين والموردين والمنافسين والمساهمين والبنوك والجامعات والسلطات العمومية، وتحاول المؤسسة التأثير في سلوكيات هؤلاء الأعوان في الاتجاه الذي يساعدها ويخدم مصالحها والإشهار خير مثال على ذلك وإن التسيير الجيد لهذا النوع من التدفقات يعتبر عامل نجاح أساسي لاستراتيجية المؤسسة.

**معلومات الأنشطة الموجهة للخارج:** وهي المعلومات المتعلقة بكل الصفقات مع الأعوان الخارجيين (صفقات الشراء والبيع) والمؤسسة التي تتمكن من التسيير الجيد لهذا التدفق يمكنها كسب ميزة على منافسيها.

**ج: تدفق المعلومات المنتقاة من البيئة و الموجهة للمؤسسة:**

**المعلومات المشتركة المجمععة عن البيئة:** لضمان التعايش مع الأعوان الخارجيين وزيادة حظوظ الاستمرارية على المؤسسة معرفة هؤلاء الأعوان وماذا يفعلون؟.... الخ ولاستباقهم لابد من السماع والاستشراق عملا بمقولة: "افهم حتى لا تتفاجأ" وهذه المعلومات مهمة جدا للإستراتيجية وتمثل المفتاح الأساسي لنجاحها.

**معلومات الأنشطة الموجهة للمؤسسة:** وهي المعلومات المتمثلة في

طلبات الزبائن ومستندات الموردين والبنوك وغيرها.

إن التسيير الجيد لتدفقات المعلومات السابقة يمكن المؤسسة من تحقيق إدارة تشغيلية فعالة، وكذا القدرة على التأثير في سلوكيات الأعوان الداخليين والخارجيين ذات العلاقة بالمؤسسة.

ولكي تزيد المؤسسة من أدائها وتوفر عامل نجاح أساسي لإستراتيجيتها لابد أن تضمن تدفق جيدا للمعلومات المنتقاة عن البيئة الخارجية والموجهة للمؤسسة من خلال الاستماع والاستشراق الجيد لعواملها (وهي معلومات اليقظة الإستراتيجية).

**سادسا:معلومات اليقظة الإستراتيجية وخصائصها:** تتعلق معلومات

اليقظة الإستراتيجية بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي، غير أنها في بعض الأحيان بالداخل، فهي معلومات مسبقة بحيث أنها تنقسم إلى معلومات تمثل علامات أو إشارات الإنذار المبكرة والمعلومات المحتملة.

**القسم الأول: علامات الإنذار المبكرة:** تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة

كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت علامة الإنذار توقعية، كلما كانت علامة ضعيفة الشدة<sup>1</sup>. و يمكن التعبير عنها بـ"الإشارات الضعيفة"، وهي العبارة المستخدمة من قبل أنسوف ANSOFF .

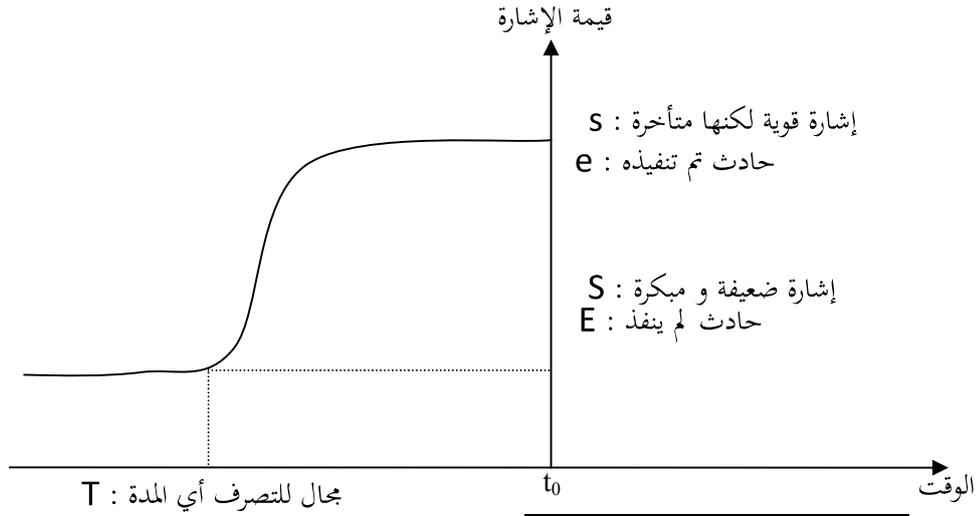
يعطي الشكل الموالي تفسيراً بصرياً للحدث  $e$  تم تنفيذه تماماً في الوقت  $t$  والمعبر عنه بالعلامة أو الإشارة  $S$  بحد أقصى. والذي يتطلب مجهوداً قليلاً من أجل أن يلتقط. إذن الحدث  $e$  معروف تماماً في الوقت  $t$ .

وتضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع والذي لا يدع أي هامش للتصرف، حيث يكون الوقت متأخراً جداً! على العكس من ذلك فالحدث  $E$  لم يتحقق تمام. فقد بدأ فقط في الوقت  $T$ .

العلامة  $S$  إعلاناً ضعيفاً نسبياً و يتطلب مجهود كبير كي يلتقط. من ناحية أخرى، في الوقت  $T$  يتم وضع مجال للتصرف من تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة وعندها يكون الوقت متأخراً جداً للتصرف أو حتى للتفاعل.

### الشكل رقم 02: نموذج الإشارات الضعيفة

التصرف في خضم المعلومات المتوقعة



<sup>1</sup> -Humbert LESCA : *Veille stratégique; passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce*, (colloque VSST 2001, barcelone oct, 2001), pp : 99-100

المصدر: **Veille Stratégique: Concepts et Démarche de Mise en Place dans l'Entreprise**, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997, P 08.

**الخصائص:** تتمثل علامات الإنذار المبكرة، بشكل رئيسي في المعلومات ذات الخصائص التالية<sup>1</sup>:

**1.نوعية:** الأغلبية الكبيرة من معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، فلا يمكن لها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي أو تستنبط الماضي، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

يمكن لعلامات الإنذار المبكر أن تأخذ عدة أشكال مثل : عبارات تم إلقاؤها في اجتماع، عرض أو مؤتمر، قصاصة الجريدة، حتى التي تنشأ عن جريدة المنطقة، أجهزة التصوير، الملاحظات المعطاة حول ورشة...إلخ.

**2.جزئية:** لا يمكن لمعلومات اليقظة الإستراتيجية أن تمثل إلا قطعة الفسيفساء التي جمعت في صبر لإيجاد لغز ما، فهي معلومات منتقاة، مجمعة، مفسرة وتمت المصادقة عليها. وتكون ممسوكة بشكل منفصل، و تعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجيا معنى و تفسيرا فهي تشبه جزءا من لغز أو قطعة الفسيفساء.

**3.ناقصة:** بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، علامات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة، للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير ومعنى لها.

**4.مرببة:** تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء أو عدم التأكد،

<sup>1</sup> -Humbert LESCA, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, IBID, pp : 6-7

لهذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنتشأ حالة التأكد، علاوة على ذلك، يمكن أن تنشأ الإشارات علامات قيد البحث من المعلومات المضللة الطوعية من طرف الغير خاصة، عندما ترسل هذه الإشارات في محيطهم اختياريًا، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة، لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

**5. غامضة:** كثيرا ما تفنقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرغوب فيها وتكون ملتبسة، بالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي بعين الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

**القسم الثاني : المعلومات المحتملة:** في الحقيقة، المعلومات هي التي تخبر عن قدرات عناصر التعامل مع المحيط، والتي تهتم بهم المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال، إذا كان هذا المتعامل منافسا، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون: كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءة عماله<sup>1</sup>.

**سابعًا: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية:** قد لا يسعنا الحديث هنا بالتفصيل عن أهمية المعلومة وما تلعبه من دور كبير في ضمان بقاء استمرارية المؤسسة إلا أنه يمكننا تلخيص هذا الدور في أهم عنصرين هما الإستراتيجية والأداء.

**أولًا: اليقظة والإستراتيجية:** إذا نظرنا إلى الإستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، يتجلى لنا بأن اليقظة الإستراتيجية هي أساس تشكيل إستراتيجية المؤسسة،

<sup>1</sup> - Humbert LESCA, Rim Dourai, « Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi », p 6.

وتسهل عمل صناع القرار حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية التي تقدمها البيئة الخارجية وتتعرف على جميع الظروف والمتغيرات التي تمكنها من استشراق المستقبل ورسم صورته، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها وتتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم اليقين (التأكد) فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالسلوكات الإستراتيجية فانه بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من تجنب الإستراتيجية السلبية والتقليل من مشاكل الاغتراب البيئي والقلق والتوتر الاستراتيجي وبالنسبة لاستراتيجيات رد الفعل فان اليقظة تسمح للمؤسسة من اكتشاف التغيرات والتحويلات البيئية وترفع من درجة مرونتها الإستراتيجية. وعلى غرار ذلك فاليقظة الإستراتيجية توفر للاستراتيجيات المبادرة (الاستباقية) التي تحدث وتخلق التغيير وتبحث عن التأثير المسبق في العوامل البيئية جملة من الوسائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة فعل ذلك، كما تعمل على تسريع الابتكارات والتجديدات التي تقدمها المؤسسة المبادرة وأيضا تستطيع المؤسسة بفضل اليقظة الإستراتيجية أن تتبنى استراتيجيات ترقب حيث تكون في استعداد وتحضير دائم لتغيرات مرتقبة.

**ثانيا: اليقظة والأداء:** إن المؤسسة باختيار أهدافها ومحاو عمل وسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية (تحقيق الأهداف المسيطرة مقارنة بالبيئة) والفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد) وهو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية<sup>1</sup> وتعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة الخاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية وتتضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- Charron J et Separi S : organisation et gestion de l'entreprise, p33.

<sup>2</sup>- Lesca Humbert : Pour un management stratégique de l'information; RFG, p54-55.

✓ **المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات:** تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة وفي الوقت المناسب. فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد في القرارات.

✓ **المعلومة كعامل للإنتاج:** المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة، وبفضل اليقظة التي توفر المعلومات عند جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق ويمكن ملاحظة أن وحدات المؤسسة التي تحقق أكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة والمعدة بوسائل انتقاء المعلومة ومعالجتها.

✓ **المعلومة كعامل تكامل:** يركز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة ومردودية مجموع وحدات المؤسسة. حيث يتوقف تكامل وتعاون وحدات المؤسسة وتحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.

✓ **المعلومة كعامل مؤثر في السلوكات:** بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكات الأفراد بما يتماشى وأهدافها باستعمال المعلومة، كما يمكنها من التأثير على الزبائن والموردين بالمعلومات التي تنشرها.

**ثامنا: مراحل عملية اليقظة:** اليقظة عبارة عن إجراء أو عملية مكونة من عدة مراحل حرجة، ولعل ذلك راجع لتعدد تقسيمات وأنواع ومصادر المعلومات، وسوف نعتمد في دراستنا على تقسيم عملية اليقظة إلى قسمين رئيسيين، ينقسم كل واحد منهما إلى مراحل أساسية ومتتابعة.

أولاً: مرحلة الرقابة والمتابعة البيئية.

ثانياً: مرحلة استغلال المعلومات.

أولاً: مرحلة المراقبة والمتابعة البيئية: عملية المراقبة تتكون من ثلاث مراحل أساسية متتابعة<sup>1</sup>:

1. البحث عن المعلومات. 2. التحليل الأولي. 3. تأكيد المعلومات المجمعة.

1. البحث عن المعلومات: تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل، حيث من خلالها تقوم المؤسسة بعمليات البحث والكشف والحصص للكمل الهائل من المعلومات وفقا للعنصر المستهدف وتقوم المؤسسة من خلال هذه المرحلة بتحديد:

✓ أنواع المعلومات المطلوبة (معلومات تنافسية، معلومات قانونية، معلومات تكنولوجية...)

✓ مصادر المعلومات التي يجب مراقبتها (رسمية، غير رسمية، معلومات أولية، ثانوية...)

كما تتطلب عملية كشف وتحديد أماكن تواجد المعلومات كثيرا من الصبر والصرامة. وتستلزم هذه المرحلة معرفة جل الإشارات الموجودة في محيط المؤسسة الخارجي، حيث تساعد هذه الإشارات وتدل وتنبه القائم بعملية البحث بوجود المعلومات المناسبة والملائمة، ويوجد نوعين من الإشارات<sup>2</sup>.

✓ الإشارات القوية: وهي إشارات غير خطيرة، توحى ببيئة عادية ومستقرة نوعا ما، وتعكس نوعا من الأمان والاطمئنان للمؤسسة، توحى بأن المؤسسة غير مستهدفة من منافسين آخرين وهي معلومة تامة، ولكن لا يمنع ذلك من الوقوف عندها وتفسيرها (قد يكون دورها أحيانا الإخلال بتوازن المؤسسة).

<sup>1</sup> -Pierrette Bergeron, « Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique », (Argus, vol. 24, n° 3), p 17

<sup>2</sup> - <http://www.3ie.org>: la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ?, étude 3ID,EPITA, 2001. p 16.

الإشارات الضعيفة: وهي إشارات جد خطيرة، توحى ببيئة مضطربة وعدوانية وهي معلومة ناقصة ذات أبعاد عميقة وغير تفصيلية، سريعة الانتشار نظرا لغموضها وتوحى بأن حدثا ما سوف يحدث وتحمل المتناقضات، تتطلب معارف وتقنيات ومتابعة ومراقبة ميدانية كبيرة من لحظة ظهورها أو بروزها، وكما هي مهددة للمؤسسة فهي تجلب لها أحيانا الفرص وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية إذا ما أحسنت استغلالها.

يمكن القول أن الإشارات القوية لها دور تحفيزي للمسيرين والمدراء داخل المؤسسة عكس الإشارات الضعيفة التي ترفع من درجة التحدي والمسؤولية.

**2. جمع المعلومات:** بعد عملية كشف وحصر المعلومات المطلوبة وتحديد المصادر اللازمة، تأتي عملية الجمع كحصد للمرحلة السابقة حيث يكفي المؤسسة تجنيد الطاقات وتسخير (لتخصيص) الميزانيات والأموال اللازمة لاكتساب وامتلاك تلك المعلومات.

**3. تأكيد المعلومات:** بعد عملية جمع المعلومات المستهدفة تأتي مرحلة تأكيد هذه الأخيرة، حيث تقوم المؤسسة بعملية فرز وتصفية لها، ليتم في الأخير إثبات صحتها وسلامتها وصلتها تماما بالموضوع المستهدف.

ويتم تخزين تلك المعلومات المجمع والمنتقاة بصفة مبدئية لغرض استغلالها في المرحلة التالية وإن اقتضت الحاجة فمن الضروري على المؤسسة إقامة نظام أمن من يحفظ لها تلك البيانات.

**ثانيا: مرحلة استغلال المعلومات:** بعد أن تمت عملية جمع وتأكيد المعلومات تأتي على المؤسسة ثلاث خطوات أو مراحل جد هامة وهي<sup>26</sup>:

26-<http://www.3ie.org>: la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ?, étude 3ID,EPITA, 2001. p 19.

1. معالجة وتحليل المعلومات. 2. تخزين المعلومات. 3. نشر وإرسال

اتخاذ القرارات.

**1. معالجة وتحليل المعلومات:** إن عملية معالجة وتحليل المعلومات التي تم

تجميعها وتأكيدتها هي المرحلة الأكثر أهمية من بين كل تلك المراحل كون أن المؤسسة فيها سوف تقوم بتحديد:

✓ سلامة المعلومات وشرعيتها وقانونيتها.

✓ اعتماديتها ودرجة الوثوق بها في اتخاذ القرارات.

✓ درجة دعم مساندة الخبراء لها.

✓ نجاعتها وتكلفة تحليلها.

✓ الجهود والوسائل اللازمة التي تتطلبها عملية التحليل.

**2. تخزين المعلومات:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإقامة نظام أو جهاز كبنك

المعطيات، يضمن عملية تخزين المعلومات وحفظها بصفة نهائية (إلى غاية الحاجة) من كل أشكال التلف أو التغيير والتحريف، هذا الأرشيف يحتوي على:

× دعامة اختيارية للحفظ والحماية.

× لغة معالجة البيانات.

× طريقة ترتيب وتصنيف المعلومات.

**3. النشر واتخاذ القرارات:** يتم نشر وإرسال معلومات المعالجة في هذه المرحلة

وفقا لشروط:

× ظهور الحاجة والطلب عليها.

× درجة صلة توافق المعلومة التي سوف يتم نشرها بنوعية ذلك الطلب.

× إمكانية تعظيم المستخدم لعوائد ومنافع المعلومة.

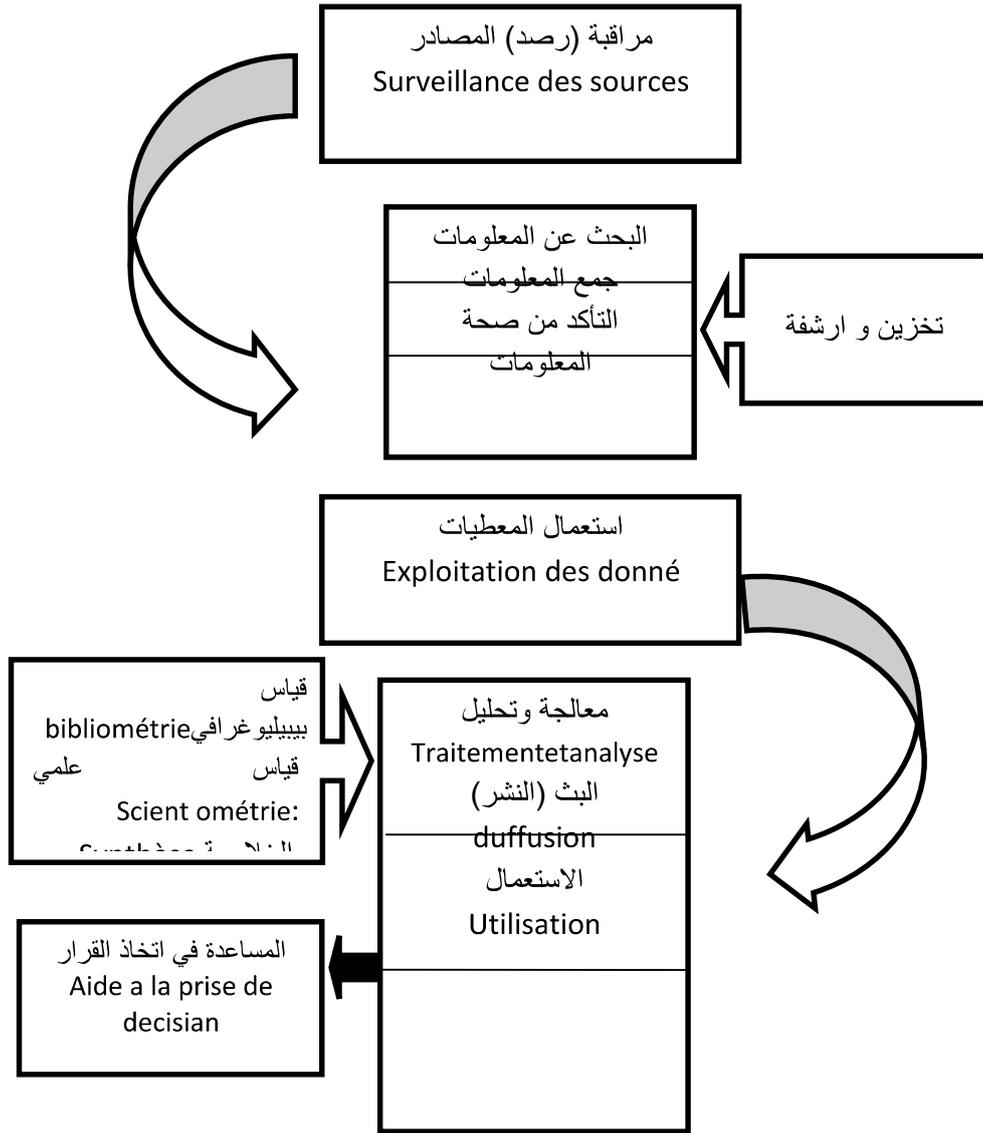
وغالبا يكون الاستعمال والاستخدام النهائي للمعلومة لغرض اتخاذ

القرارات الإستراتيجية الموجهة خاصة لبيئة المؤسسة التنافسية، ويمكن توضيح

مختلف المراحل السابقة في الشكل الموالي ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم

ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

## الشكل رقم 03: مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر : **Veille stratégique : La Méthode** : LESCA Humbert  
**L.E.SCanning**, éditions EMS, Paris, 2003, P 19

**الخاتمة:** وكخلاصة لما سبق إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار، فرض على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة ممثلي هذه البيئة وهذا لضمان بقائها واستمرارها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومات وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية. ومن جملة ما تسمح به اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة :

✓ الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.

✓ تدعيم معرفة المؤسسة و تطويرها.

✓ التنبؤ والتخطيط لمواجهة تغيرات البيئة.

✓ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.

وبالمقابل فاليقظة الإستراتيجية تتطلب تنظيما محددًا يتمثل في:

✓ منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات، معالجتها، ونشرها في

الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

✓ فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في المجموعة

والذي يتطلب منه أن يكون فضولي، يحسن البحث عن المعلومة والتعامل معها

واحترامه للقانون بابتعاده عن كل ما هو غير مباح لتحقيق عمله.

✓ موارد مادية متمثلة في تكنولوجيا الإنترنت.

✓ موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة المساعدة على العمل

وفي المعلومات المناسبة.

والسؤال الذي يطرح الآن، هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مستعدة

لتبني فكرة "ثقافة اليقظة" لمواجهة التحولات الدولية أو المحلية على الأقل؟ أو

بالأحرى هل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مدركة الدور التي تلعبه اليقظة

الإستراتيجية؟

## المراجع:

- <sup>1</sup> - هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة مدخل نظري -، (الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005)
- 2 . CHRISTIAN KOENIG, GERARD KOENIG, ALAIN NOËL, PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE, (TOME IV, ECONOMICA, 1995)
3. CONSTANTINE VAN HOFFMAN, " LES PRINCIPES DE BASE DE LA VEILLE CONCURRENTIELLE ", (REVUE : MANAGEMENT, N°62, AVRIL 2000, PRESMA PRESSE),
4. Denis Meingan, Isabelle Lebo: «Maitriser la Veille pour préparer l'Intelligence Economique», (knowledge consult, septembre 2004)
- 5 . Emmanuel Pateyron : **la veille stratégique**, (economica, France, 1998)
- 6 . F .Bournois , P.J. Romani : **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprise Française**, (Economica , Paris , 2000)
7. F. Jacobiak: **Exemples Commentés de Veille Technologique**, (Les Editions d'Organisations , Paris, 1992)
8. HELENE DEVALS, HENRI DOU : **LA VEILLE TECHNOLOGIQUE : L'INFORMATION SCIENTIFIQUE, TECHNIQUE ET INDUSTRIELLE**, (DUNOD,1992)
9. Humbert LESCA : **Veille stratégique; passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce**, (colloque VSST 2001, barcelone oct, 2001),
10. Humbert LESCA : **Veille stratégique , concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ('Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADBS, 1997 )
11. Humbert LESCA : **Pour un management stratégique de l'information** ;(Revue francaise de gestion. N90, sep-octobre) 1992
12. Janissek-Muniz, Humbert Lesca : « **Veille stratégique : Application d'internet et sites web pour 'provoquer' des information à caractère anticipatif** », (article publié à CERAC Grenoble, 2003)
13. Jean-François Dhénin, Brigitte Fournie. (50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed. Breal. Paris. 1998)
14. Laurent Hermel: **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, (2<sup>ème</sup> édition , AFNOR, 2007)
15. Martinet B. et Marti Y-M : **L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise**,( Les Editions d'Organisation, paris, 1995)
16. P. Boumard: **Stratégie et Surveillance des Environnement Concurrentiels**,( éditions Musson, 1991, Paris)
17. Pierrette Bergeron, « **Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique** », (Argus, vol. 24, n° 3)
18. <http://www.3ie.org>: **la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise ?**, étude 3ID,EPITA, 2001.