

# محاضرات في : اليقظة الاستراتيجية

## الفهرس العام:

### الفصل السادس : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

أولاً: نشأة و تطور اليقظة الاستراتيجية

ثانياً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية و مفاهيم ذات الصلة باليقظة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية و أهدافها .

رابعاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية و وظائفها .

### الفصل السابع : أنواع اليقظة الاستراتيجية و متطلباتها .

أولاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية

ثانياً: معلومات اليقظة الاستراتيجية

ثالثاً: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية

رابعاً: أوقات اليقظة الاستراتيجية

### الفصل الثامن : ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية

أولاً: كيف يتم وضع نظام اليقظة الاستراتيجية و شروط فعاليته.

ثانياً: الترتيبات الرئيسة لنظام يقظة استراتيجية فعال

ثالثاً: أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية

رابعاً: مستويات اليقظة الاستراتيجية

## الفصل التاسع : سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

أولاً: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.

ثانياً : ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.

ثالثاً : طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية.

رابعاً : معيقات اليقظة الاستراتيجية .

## الفصل العاشر : دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً : دور اليقظة في توفير المعلومة واتخاذ القرار بالمؤسسة

ثانياً: اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير .

ثالثاً: وسيلة لدعم الإبداع في المؤسسة.

رابعاً: وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها.

## الفصل السادس : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

تعيش المنظمات ضغوطات و تهديدات مستمرة من حولها مما يتطلب منها التيقظ و بشكل مستمر، أي أن تمتلك نظاما للاستشعار المبكر يرصد كل المستجدات بغرض مراقبة بيئتها و إبراز التهديدات التي يمكن أن تواجهها و اقتناص الفرص المتاحة لها بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة لذا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى نشأة و مفهوم اليقظة الاستراتيجية أهميتها ، و كذلك أهدافها و خصائصها و أهم المصطلحات القريبة منها .

### أولا- نشأة و تطور اليقظة الاستراتيجية:

ترجع جذور اليقظة إلى العالمين المختلفين هما الدولة الانجلوسكسونية و الانفرنكوفونية فالأدبيات الانجلوسكسونية قامت بدراسة مسحية حول مفاهيم متعلقة برقابة المحيط باليقظة والذكاء الاقتصادي تعتبر هذه الإبعاد مختلفة عن مفهوم سح الذي تطور خلال العديد من السنوات ويقابله مصطلح محيط المؤسسة عند الفرنكوفونيين ثم ترجمة Aguilar في كتابه إلى "رادار" ليوضح أنه على المؤسسة وضع نظام للمسح من أجل حماية محيطها.

### 1-مرحلة الستينيات :

برزت هذه المرحلة بأعمال Aguilar و العديد من المؤلفين الذين أهتموا بهذا النشاط من أجل إدارة المحيط 1967 Aguilar، 1967 Ansoff، 1977 Etzino، 1979 Hambick ، 1985 Godivalla، 1990 Boumard<sup>1</sup>.

فوجد Aguilar هو أول من اهتموا بعملية مسح محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى scanning أي المسح ، كما تطرق في كتابه the business environment scanning إلى عبارة " رادار " أي " radar " و أهميته بكونه " يسمح بالحيازة على

<sup>1</sup> اليمين فالتة ، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،دراسة استكشافية بعينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ،قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،الجزائر ،2012/2013 ، ص 43 .

المعلومات ، توضح الأحداث ، الاتجاهات ، التفاعلات الجارية في البيئة ، مما يساعد على فهم التهديدات و الفرص التي تتيحها" .

و إذا كان Aguilar لم يشر إلا طبيعة هذا الرادار و لا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن الأبحاث تعتبر رائدة في هذا المجال اهتمت بالبيئة في عمومها دون التركيز على جانب واحد من جوانبها<sup>1</sup>.

في هذه المرحلة كانت بداية المسح أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي بالاعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلمية ، والمؤسسة في هذا المستوى تسعى الى الذكاء البيئي.

## 2- مرحلة السبعينيات:

هي مرحلة الظهور عند كل من الانجلوسكونية و الفرنكوفونية ، وفيها ظهرت أبحاث Ansoff1975 في مقاله المشهور " Managing Stratigie Surprise by response to weak" والذي أكد أهمية رادار المؤسسة مثل Aguilar فقد أطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة Systeme de radar- surveillance يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانبها المحيط، التنافسية، التكنولوجيا، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية....الخ تأكيدا منه على أهمية هذه الاشارات في تقادي ما سماه بالمفاجئات الاستراتيجية Surprise Stratigiques<sup>2</sup> مدعما دائما رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة الأزمة البترولية 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة ليصل بذلك إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم إعدادها على أساس معطيات

<sup>1</sup> راضية سويد ، زغدي فوزية ، دور البقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر أكاديمي ،

، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسير ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2017/2018 ، ص :4  
<sup>2</sup> اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره ، ص:44.

الماضي ، ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن ان يكون امتداد للماضي فإن ما يميزها هو التغير ولا استمرارية<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة الثمانينات:

هذه المرحلة عرفت عند الانجلوسكسونية بمرحلة النضج أما عند الفرنكوفونية فهي لازالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية منها الذكاء التنافسي *l'intelligence concurrentielle*، وذكاء الأعمال *intelligence business* الخ، في هذه المرحلة كذلك برزت الأبحاث الفرنسية كأبحاث *lesca 1985, martean 1985, seigle 1985* ، وهذا الأخير يعتبر من أوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابة الذي ظهر في طبعته الأولى " *Système d'information pour Manajement Stratigique*" منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتماما كبيرا عند الباحثين الاقتصاديين والحكومات.

دعا Aguilar إلى ضرورة وضع نظام مسح المحيط *de Balayage Système* أطلق عليه *parter 1980* بنظام الذكاء التنافسي، مثلت هذه العملية عند البعض جوهره اليقظة وهي عملية منظمة للبحث وتحليل واختيار مناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية لأن هذه العملية تسمح بإتاحة المعلومات الحالية استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند الآخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال<sup>2</sup>.

في هذه المرحلة نجد أن الأبحاث تجاوزت من مرحلة البحث عن المعلومة الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومة (تصنيف، علاقات، كيفية ايصالها بمنفذي القرار...) نستخلص في هذه المرحلة ظهور بين الصياغة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة من جهة ومن

<sup>1</sup> راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سبق ذكره ، ص:04.

<sup>2</sup> اليمين فالته، مرجع سبق ذكره ، ص:44.

جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذ اعتبرنا هي فترة بروز مصطلح الذكاء للدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام<sup>1</sup>.

#### 4- مرحلة التسعينيات:

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية الا أن هذه الأخيرة عند مسح لأدبياتها حول ذات المفهوم تمكنت هذه الدراسة من إحصاء العديد من المصطلحات إلا أن الأكثر استعمالا في هذه الدراسة هي اليقظة veille الذكاء الاقتصادي L'intelligence Economique<sup>2</sup>.

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الاستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها فبعدها كانت وظيفة دفاعية أصبحت بعدا هجومي وهذا كنتيجة لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية.

وكذلك هذه المرحلة عرفت بميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وبتقرير Marter سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية في أحسن شروط: الجودة، المدة، التكلفة، أي الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني وأستعمل في المؤسسة كبديل اليقظة الاستراتيجية.

#### 5- مرحلة آخر التسعينيات إلى يومنا هذا:

وهي مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية ، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم الجديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا

<sup>1</sup> راضية سويد، زغدي فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص:05.

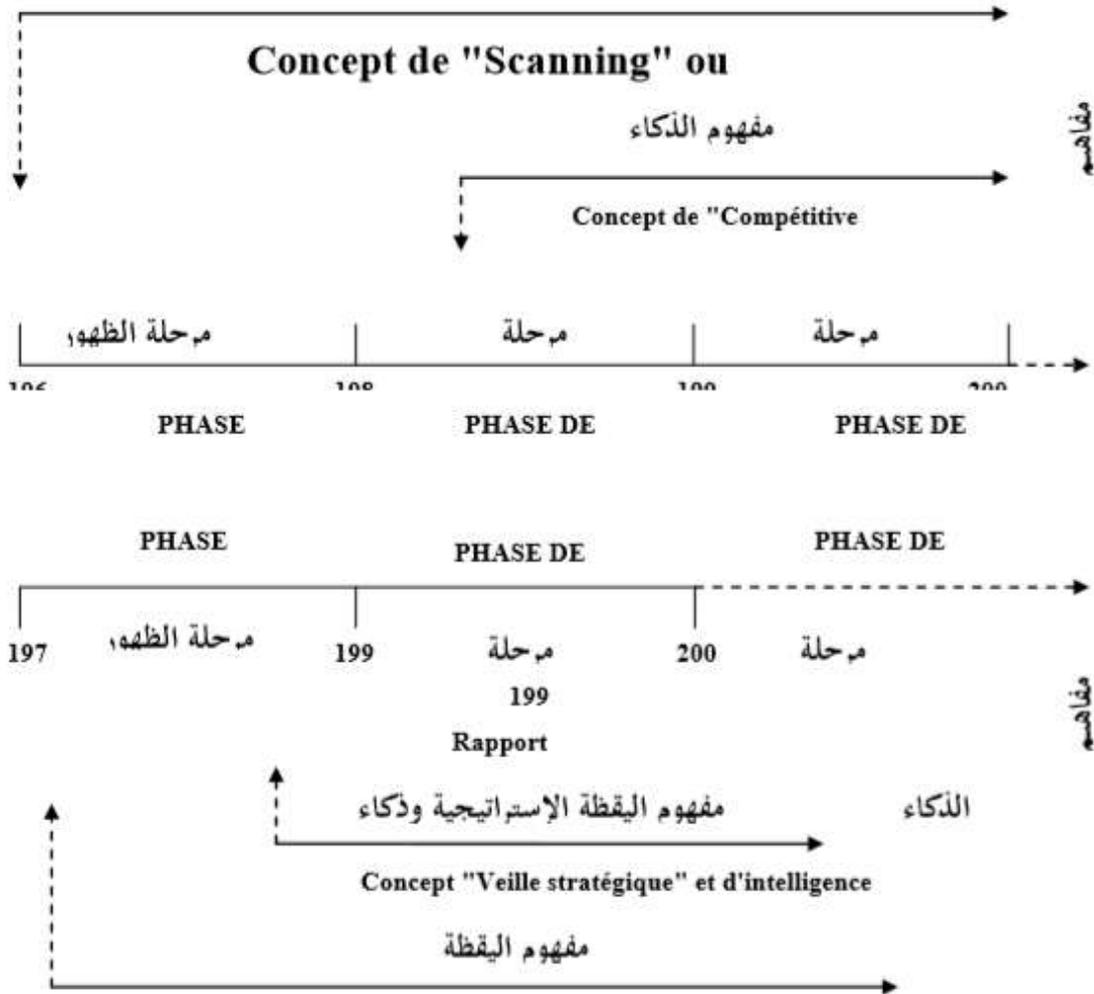
<sup>2</sup> اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره ، ص:45.

المعلومات بشكل عام، أكثر من أي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فأكثر بحيث التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي *Stratigique intiligense Economique* ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات، نشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة .

ما يهدف إليه هذا النشاط هو تحقيق الأسبقية في اكتشاف الفرص وتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الاجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات وتحسين أداء وتنافسية المؤسسة<sup>1</sup>.

**الشكل (01) : تطور مصطلحات الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية**

<sup>1</sup> راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 05-06.



المصدر : راضية سويد، زغدي فوزية، مرجع سبق ذكره، ص: 06

### ثانياً - مفهوم اليقظة الاستراتيجية و مفاهيم ذات الصلة بها:

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم حديثة النشأة، ظهر في الأوساط التي تعتنى بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسننظر لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة. و أيضاً سوف نحاول التعرف على المفاهيم و المصطلحات ذات الصلة من اليقظة الاستراتيجية .

#### 1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

**1-1 - أصل المصطلح:** اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* و هو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها".

بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم *H.Lesca* في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة<sup>1</sup>.

## 1-2- تعريف اليقظة:

☒ **الجانب اللغوي:** مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ ، يقظا: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمر"<sup>2</sup>.

عموما الشخص يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا متفتحة على العالم من حولنا<sup>3</sup> حيث تعني اليقظة انتباه و صحوة فهي عكس غفلة فهي تعني أن الشخص تيقظ وأخذ حذره".

☒ **الجانب الاصطلاحي:** ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال، فاليقظة تعني<sup>4</sup> أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما

<sup>1</sup> خيرالدين تشوار ، اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

<sup>2</sup> خديجة بوخرصة ، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة وهران 2 ،وهران ، الجزائر ،2014/2015، ص: 41.

<sup>3</sup> محمد بوربال ، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،2014/2015، ص: 03.

<sup>4</sup> خديجة بوخرصة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 42.

يرده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، و أقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث".

### 1-3- تعريف اليقظة الاستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

← يعرف Dhenin et Fournier "اليقظة الاستراتيجية على أنها<sup>1</sup> " أسلوب منظم في الادارة الاستراتيجية، يركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)".

☒ يعرفها Rabhi بأنها<sup>2</sup> "عملية مستمرة من ادارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها".

☒ وحسب Ribault " فإن اليقظة الاستراتيجية<sup>3</sup> "هي المتابعة الاجمالية و الذكية لمحيط المؤسسة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة".

☒ و بالنسبة ل Lesca<sup>4</sup> "اليقظة الاستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي ينتبأ فيه بما سيجري في مستقبل وذلك القيام بأربعة مهام أساسية" و هي :

✓ ملاحظه المحيط الاستراتيجي؛

✓ اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها؛

✓ تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية.

<sup>1</sup>. J.F. Dhenin et B. Fournie, " 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise ", 1998 .P :203.

<sup>2</sup> Salah Rabhi, " La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise" présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.P : 07.

<sup>3</sup> Jean Michel Ribault , séminaire , " Veille stratégique ", EN PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, " Maîtriser et pratiquer la veille stratégique", Ed : AFNOR, 2001.P : 02.

<sup>4</sup> أبو بكر بو سالم ، إيمان عساس ، علاقة اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، الملتقى الوطني الرابع :نظام المعلومات ،اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي -بين حتمية التفاعل أو الزوال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ،ص 08

✘ وعرفها François Jakobiak<sup>1</sup> "على أنها ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات ومعالجتها لاستعمال اتخاذ القرار".

✘ ويعتبرها Maichel Cartier<sup>2</sup> "أنها اليقظة أنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".

✘ عرفها Lesca أيضا<sup>3</sup> "على أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة".

✘ كما يعرفها Lesca أيضا على أنها<sup>4</sup> " عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المؤسسة من أجل خلق فرص العمل والحد من المخاطر وعدم اليقين شكل عام من خلال الإنذار المبكر".

✘ تعرف AFNOR المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الاستراتيجية على أنها<sup>5</sup> النشاط المستمر (والمكرر إلى حد كبير) المراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمع.... الخ، ويوضح هذا التعريف النطاق وكذا حدود اليقظة الاستراتيجية".

<sup>1</sup> François Jakobiak, L'inlelligen Economi Em Pratque, Comment Bâlr Son Propre Système D'intelligence Economique, Editon Oraganisation, Paris, 2001, p65.

<sup>2</sup> عبد القادر علي بن يحيى، عبد الله قويدر الواحد، نظم المعلومات التسويقية في التردد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع، "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص:06.

<sup>3</sup> محمد بلزغم، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال و واقعه في الجزائر، شهادة ما بعد التدرج المتخصصة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الطاهري محمد ن بشار، الجزائر، 2014/2015، ص: 29.

<sup>4</sup> Humbert Lesca, Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001, p.1

<sup>5</sup> Pierrette Bergeron Veille stratégique et pme Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000, P.3- 4.

☒ كما يشير David Condal et Stephane Geos<sup>1</sup> إلى أن اليقظة استراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، المؤثرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية و على القرارات المهمة".

☒ أما Corine Cohsen يعرف اليقظة على أنها<sup>2</sup> "مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الاستراتيجية وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب توقعات الاستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات الطابع توقعي) هي تقوم على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة".

مما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال عملية بحث، تحليل و انتقاء، لذلك المعلومة الجيدة تسمح للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر ، فقد تطور هذا المفهوم حسب ما يبينه الجدول الآتي:

<sup>1</sup> اشرف عقون ومجد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر - ، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 03.

<sup>2</sup>لامية حلومي، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2008/200، ص: 17.

## الجدول (01): تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

حديثا (actuellement)	قديما (avant)
من الإستراتيجية تأتي المعلومة.	الإستراتيجية تأتي من المعلومة .
جمع المعلومات المهمة للمؤسسة.	جمع أكبر قدر من المعلومات .
تساعد على اتخاذ القرار .	اكتساب المعرفة .
اعداد المعلومات.	تراكم المعلومات.
المعلومات تتميز بخاصية الديناميكية.	المعلومات تتميز بخاصية السكون.
التموقع الاستراتيجي و الهجوم القانوني.	تقنية الملاحظة و التوقع.
مراقبة غير مباشرة و توزيع الجهود.	مراقبة مباشرة و تركيز الجهود.

المصدر : فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرین بوقريو، تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات .اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 04.

## 2- مفاهيم ذات الصلة باليقظة الاستراتيجية :

هناك العديد من المصطلحات القريبة و المرتبطة باليقظة الاستراتيجية كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة الاستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات ،حيث يعبر عن كل من الذكاء الاقتصادي، والتجسس الاقتصادي هو ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الاستراتيجية في:

## 1-2- الذكاء الاقتصادي:

أول ظهور لمصطلح الذكاء الاقتصادي كان في الفكر العسكري الذي كان يعتمد على التقاط المعلومة ثم تحليلها، ومن ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي ، حيث كان أول تعريف

لذكاء من طرف Wilensky Harald سنة 1967 ، و أول تعريف عملي كان سنة 1994 من طرف Marter مجموعة عمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا حيث تم تعريف على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم " <sup>1</sup>.

ويعرفه MARTRE أيضا بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث ،التحليل، و التوزيع بغرض الاستغلال للمعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين ، يتم القيام بهذه الأنشطة في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة و هذا ضمن أحسن شروط النوعية المتعلقة بالآجال و التكاليف "، و هناك من يعرفه على أنه " نظام لمراقبة و تحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون شركات، الهيئات العامة، هيئات الجودة،... الخ) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، و هي تركز على محورين، الأول و يضم البحث و التجميع المنتظم و المستمر و الجاد للمعلومات المختلفة (علمية ،تقنية ،اجتماعية ،قانونية ،تجارية ،.. الخ) المتاحة من مصادر مختلفة تم فرزها و تحليلها و توزيعها و أخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التكتيكية و تقوية المركز التنافسي للمؤسسة ،أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية و أمن المعلومات و المعارف المحصل عليها و كذلك إضفاء المصدقية على المعلومات المجمعة " <sup>2</sup>.

و حسب Lesca هو "الذكاء الاقتصادي أصبح مثل سيرورة التي تقدم العلاقة بين مؤسسة وبيئتها، سيرورة تجيب على وظائف هذه المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومة، التي توردتها (تزودها) بالمعلومات الاستراتيجية النافعة "

و حسب Levet et Paturel يتميز الذكاء الاقتصادي بأربعة وظائف كبرى:

<sup>1</sup> راضية سويد، فوزية زغدي ، مرجع سبق ذكره ، ص:09.

<sup>2</sup> جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي، الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسابة بن ، أنظر : بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2007 . ب. ص .

- التحكم في الموروث العلمي والتقني؛
- رصد التهديدات والفرص؛
- إعداد استراتيجيات التأثير لخدمة المؤسسة؛
- تفعيل أو ممارسة هذا التأثير .

يمثل هذا النشاط أداة للترجمة الدائمة لحقيقة الأسواق، بيئة المؤسسة التكنولوجية والتكنولوجيات، وكذا طرق وتيارات الفكر لمنافسي وشركاء المؤسسة، اهتماماتهم ومقدرتهم على التطبيق.<sup>1</sup>

و يعرفه ALAIN JUILET على أنه "هو التحكم و حماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف الأعوان الاقتصاديين و على اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية و حماية المعلومات و استخدامها في عمليات التأثير على الغير".<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الاقتصادي مفهومان متقاربان حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أن هناك اختلافات بين المفهومين و هناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي ، و لهذا حاليا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة.

**المدخل الأول :** و هو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي ، و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي ،التكنولوجي ،التجاري ،القانوني،...الخ) و هي عملية منظمة و مستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات ،أما الذكاء

<sup>1</sup> راضية سويد، فوزية زغدي ، مرجع سبق ذكره ، ص:09

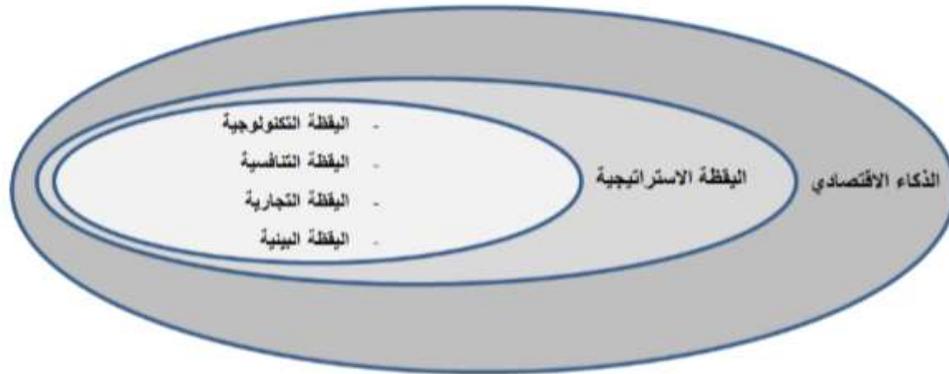
<sup>2</sup> أحمد ميلي سمية. فاطمة غفل ، واقع و معوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ص : 04 .

الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و المناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**المدخل الثاني :** و هو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين ،بحيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل ،أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

ويمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية يتم تطبيقها على المستوى الجزئي حسب H.LESCA أي على مستوى المؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي، أي على مستوى الدولة والشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل (02) :علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



Source : La veille Stratégique que du concept à la pratique \_Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005, P 06

من خلال الشكل نستنتج أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الاستراتيجية (لأنه يشمل جميع أنواعها) فهو يحتوي توجه استراتيجي تكتيكي مع التفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين على جميع المستويات، وهو يستعمل جميع أنواع المعلومات (داخلية وخارجية)، وأهم ما يمكن استنتاجه أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر أحد المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي.

## 2-2- التجسس الاقتصادي :

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين ، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة الاستراتيجية ، فأما إذا كانت المصادر غير شرعية ، فإننا أمام عملية تجسس الاقتصادي، فهذا الأخير لا يختلف مفهومه عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سرية، وهذه المعلومات تكون خاصة بالطرف الآخر ، وهذا الطرف الآخر يسعى جاهدا إلى أن تكون هذه المعلومة في سرية خاصة لأن هذه المعلومة هي ما يضمن نجاحه وبقائه في البيئة المنافسة.

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة إستراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة، كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية. فكثيرا ما نسمع عن براءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا إلى اختراق أحد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة، على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح، وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة : كالتزوير، والنصب، والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تتفق مع التجسس الاقتصادي في نقطة واحدة مفادها السعي إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين ، الزبائن ، العملاء

<sup>1</sup> محمد بورباله ، مرجع سبق ذكره ، ص : 08.

<sup>2</sup> جمال الدين سحنون، عيد الله بلهادية، مرجع سبق ذكره ، ب ص .

و غيرها بينما يظهر الاختلاف بينهما جليا من خلال الأساليب و الطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات فاليقظة الاستراتيجية تستخدم فقط الطرق المشروعة، بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال كل الطرق الممنوعة و الغير شرعية من أجل الحصول على المعلومة.

كما يمكن القول أن اليقظة تستخدم أساسا لخدمة المؤسسة والاقتصاد أي جعلها في حالة استعداد و تأهب لما سيحدث مستقبلا من خلال تطويرها ، تحسين مركزها التنافسي ، دون تعمد إلحاق الأذى بالمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة ، بينما التجسس يقوم أساسا بتطوير المؤسسة أو الاقتصاد جراء هدمه للمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة<sup>1</sup>.

### 2-3- الاستشراق :

يعرف الاستشراق على أنه امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل ،بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه و التأثير فيه و السيطرة عليه<sup>2</sup>، من خلال اجتهاد علمي منظم هادف إلى صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة أو السيناريوهات التي تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع ما .

كما يعرف أيضا على أنه : "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي و الحاضر، و يؤدي غيابه بالمؤسسة إلى الفشل الحتمي لها"<sup>3</sup>.

و يعرف أيضا على أنه : "تحديد صورة متوقعة للمستقبل في مجال واحد أو أكثر في ضوء معلومات دقيقة و باستخدام أساليب علمية محددة"<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> أنيسة قمان ، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر ، 2013/3014 ، ص:45.

<sup>2</sup> صالح أحمد ، بشرى هاشم العازوي ، ابراهيم خلي ابراهيم الإدارة بالذكاءات- منهج التمييز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص :178.

<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم ، الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،غزة، 2010/2011 ، ص :41.

<sup>4</sup> أنيسة قمان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 45.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستشراف هو عملية تعكس مقدرة الفرد وقابليته للتفكير بالاستناد إلى قوى مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في وضع و تصور المستقبل، استناد لقاعدة علمية.

يتم تحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الاستشراف من خلال المقارنة بينهما من عدة جوانب كما، يوضح الجدول التالي:

#### الجدول (02) : مقارنة اليقظة الاستراتيجية بالاستشراف

أوجه المقارنة	اليقظة الاستراتيجية	الاستشراف
الاهداف	اكتشاف الفرص والتهديدات من أجل اتخاذ القرار	تحديد
المنظور التاريخي	في المدى القصير	في المدى الطويل
المنطق	رقمية	اسقاط
المستوى	على مستوى المؤسسة	على مستوى الدولة
التطبيق	تنظيم، سيرورة و نظم المعلومات	دراسة منتظمة

المصدر : أنسية قمان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 45.

يظهر من خلال الجدول أن كل من اليقظة الاستراتيجية والاستشراف تهدف إلى التطلع واستباق التغيرات التي يحتم حدوثها مستقبلا من خلال جمع المعلومات ذات الطابع الاستباقي ، إلا أن الاختلاف فيما بينهما يتجلى في كون اليقظة الاستراتيجية تعنى بالمستوى الجزئي أي المؤسسة ، بينما يكون الاستشراف على مستوى الدولة.

## 2-4- المقارنة المرجعية:

تقوم المقارنة المرجعية تقريبا على مبدأ عمل اليقظة الإستراتيجية ( جمع ، تحليل ، توزيع المعلومات ) أن هناك اختلاف ، لذلك فإنه من الضروري تحديد التميزات الأولية بينهما حتى لا يتم الخلط بين المصطلحين ، أن المقارنة المرجعية مثلها مثل الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية أصلها من المحيط العسكري ، فالأمر يتعلق بمعرفة نقاط ضعف الخصوم وسلاحهم قبل مواجهتهم فتعرف على أنها عملية مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات ، الخدمات و الطرق مقارنة بما يملكه المنافسون الأكثر جدية وبالمؤسسات الرائدة في مجال نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

وتتم المقارنة المرجعية من خلال مقارنة منتجات المؤسسة (الإجراءات أو الخدمات) بطريقة متواصلة مع منتجات المؤسسات التي تنتهج نفس النشاط و التي تعتبر الأفضل و تكون هذه المقارنة بهدف تقييم ممارساتهم، وانطلاقا من الفروقات المتحصل عليها يتم وضع أهداف و بناء استراتيجيات لكي تصبح المؤسسة و تبقى من بين الأوائل في فترة قصيرة من الوقت .

باختصار المقارنة المرجعية و خاصة المقارنة التنافسية، هي أداة مكملة لليقظة الإستراتيجية تقوم على فلسفة أخذ مورد أو منافس كنموذج يتم تتبعه وأخذ أفكاره و من ثم تحسينها ، لذلك هي ترتبط بصورة كبيرة بالبيئة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>، و الجدول الموالي يلخص الفروقات الأساسية الموجودة بين اليقظة الإستراتيجية و المقارنة المرجعية كما يلي :

<sup>1</sup>.Nathalie Costa, veille et benchmarking, Ellipses édition marketing, Paris, 2008, p.77-7

<sup>2</sup> زواو ضياء الدّين ، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2012/2013 ، ص:17.

## الجدول (03) : المقارنة بين اليقظة الاستراتيجية و المقارنة المرجعية

اليقظة الإستراتيجية	المقارنة المرجعية	
اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	تحليل ما يفعله أفضل المنافسون، لماذا وبأي نتيجة + تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	الهدف العام
كل عناصر البيئة الخارجية (عملاء، منافسين، تكنولوجيا، قوانين...)	الطرق التي تجيب عن احتياجات العملاء	هدف الدراسة الأساسي
الأسواق، المنتجات، الخدمات، ...	الطرق (الإجراءات) أكثر من المنتجات	مجال التطبيق
رسمية (قواعد البيانات) وغير رسمية (ملاحظة)	المنافسين بالدرجة الأولى	مصادر المعلومات

المصدر : زاو ضياء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص : 17.

2-5- نظم المعلومات: اليقظة الإستراتيجية هي في حد ذاتها نظام معلومات فهي مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات...) تمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور،، أصوات....) ، لكن هي نظام معلومات من نوع خاص، فهي نظام معلومات استراتيجي والذي يعرف بأنه : مجموعة من الطرق و الوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل و تحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية و الخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات و توقع الفرص.<sup>1</sup>

ثالثا - أهمية اليقظة الاستراتيجية و أهدافها:

### 1- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تسمح اليقظة الاستراتيجية -بالدرجة الاولى - بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على

<sup>1</sup>Abdelhak Lamiri, management de l'information; redressement et mise à niveau des entreprise, office de publication universitaire, Alger, 2003, p.7.

التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات، و يمكن تلخيص أهميتها في ما يلي<sup>1</sup> :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من تكلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها؛
- لا تسمح فقط بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص؛
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير ،أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ ،التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق؛
- تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي؛ و تساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعد به المحيط ؛
- التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية و المؤسسات الأخرى ؛
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم و تركز على البناء الجماعي للمؤسسة، الذي يتم باشتراك أفراد المؤسسة و الأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

كذلك تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، و التي يمكن

ذكر بعضها في كالاتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زواو ضياء الدّين ، مرجع سبق ذكره ،ص: 21.

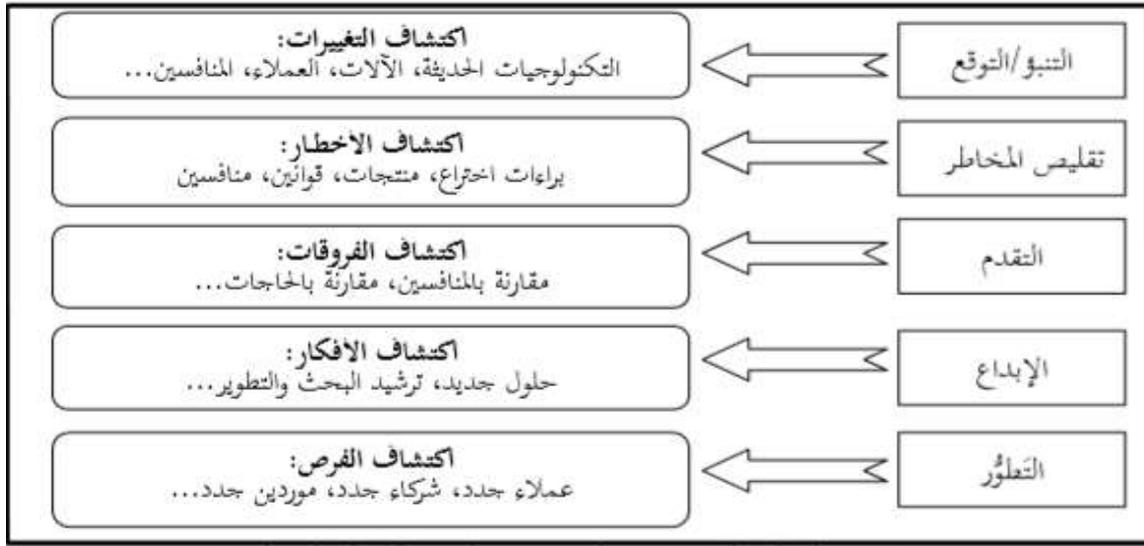
<sup>2</sup> زواو ضياء الدّين ،مرجع سبق ذكره ، ص : 22.

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة ؛
- اكتساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات ؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي و رفع درجة الأمان؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و التغييرات المفاجئة؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغييرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- و تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من المزايا مثل<sup>1</sup>:
- التحسين المستمر في السلع والخدمات و القدرة على البحث والتطوير و الابتكار؛
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها.

وبصفة عامة يلخص الشكل الموالي الأهمية أو الفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر، 2010/2011، ص : 85 .

## الشكل (03): لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟



المصدر : زواو ضياء الدين ،مرجع سبق ذكره ، ص : 20.

## 2-أهداف اليقظة الاستراتيجية:

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية <sup>1</sup> :

✓ تهدف نظم اليقظة الاستراتيجية إلى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق، كما أنها ترفع خبرة الزبائن من خلال الاستجابة الفورية لمشاكلهم ومتطلباتهم وأولوياتهم وهذا من خلال نظم إدارة علاقة الزبائن لرفع درجات الولاء لديهم؛

✓ تقدم نظم اليقظة الاستراتيجية المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين وأوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة وتفوقها في ظل ما تفرضه المنافسة الحالية بشدتها وحدثها فعل المؤسسة أن تكون الرائدة في السوق بضمان بقائها؛

<sup>1</sup>مریم بلحاج ، اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، ص:199.

- ✓ تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية؛
  - ✓ رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالاطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال؛
  - ✓ تساعد في ضمان جودة وسرعة ودقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات والتي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض التكاليف، كما تساعد على اختصار الوقت وسرعة الاستجابة؛
  - ✓ تحديد الإشارات الضعيفة في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات والتحديات واغتنام الفرص المتاحة والقدرة على التنبؤ والتوقع بالتغيرات المستقبلية؛
  - ✓ تساعد اليقظة الداخلية على التحليل الجيد لنشاطات المؤسسة الممثلة لى سلسلة القيمة من إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد والتحليل المالي والجانب التسويقي...
- وبناء على هذه الأهداف التي يمكن اعتبارها جزئية يمكن تحديد جملة من الأهداف الرئيسة المتمثلة أساسا في ما يلي<sup>1</sup>:
- ✓ دعم عملية صنع القرار و التي تنعكس على رفع مستويات الأداء الفردي و الكلي بالتالي تحقيق تنافسية في محيط الأعمال؛
  - ✓ التنبؤ بالفرص، وحسن استغلالها، وتجنب التهديدات وأثرها؛
  - ✓ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها وتضمن مواجهة المنافسة في مجال نشاط؛
  - ✓ تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمم ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد 06، العدد 1، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد بن مهري، جوان 2019، ص: 29.

- ✓ تحليل البيئة العملية، تقنية، والتكنولوجية المؤسسة؛
- ✓ مقارنة أداء مؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تحسينه، وإكسابها ميزة تنافسية؛
- ✓ التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، المستقبلي اتجاه المنافسين؛
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال، والممارسات الحالية، والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بتوجهاتهم؛

- ✓ رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها وتحسين جودتها، والتغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية ؛
- ✓ تدفع المؤسسة للتغيير عوض الاقتصار على رد الفعل ؛
- ✓ تعد مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة و تطويرها؛
- ✓ تساعد المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها.

#### رابعا - خصائص اليقظة الاستراتيجية و وظائفها :

##### 1- خصائص اليقظة الاستراتيجية:

- تتسم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص و المزايا المرتبطة بمفهومها، فمن خلال التعاريف السابقة لليقظة الاستراتيجية يمكن استنتاج أنها تتميز بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة ، و التي نلخصها فيما يلي:
- ❖ **الاستراتيجية:** تساعد على اتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة و التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة و القيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء و استمرار المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهام درقالي، نسيمه عياشبية، دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص: 13.

❖ **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا و محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف ابداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، تحتاج الى أرادة تفرض على الجهات المسؤولة عنها في المؤسسة تنشيط و فتح جيد لأدوات التردد و التتصت مع الانتباه الحاد بهدف التقاط المعلومات الاستباقية<sup>1</sup>.

❖ **ذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطاء معنى معين، الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز و احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق<sup>2</sup>.

❖ **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة ، لذا سيتم حصر تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

❖ **إنشاء الابداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع ، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا و لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية إرادية.

❖ **التوقع :** هو عبارة عن المعلومات التي تتميز بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أنيسة قمان ،مرجع سبق ذكره ، ص :30.

<sup>2</sup> سهام درقالي ،مرجع سبق ذكره ، ص :13.

<sup>3</sup> هاجر بوزيان، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص :08.

## 2- وظائف اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية مجموعة وظائف أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد<sup>1</sup>: الوظيفة التنبؤية، والتي تشكل سبب وجودها، الوظيفة الاعلامية، الوظيفة التحليلية والتركيبية، وظيفة التشكيل، وظيفة التحريك والاتصال، و أخيرا وظيفة الكشف عن الاحتياجات من المعلومات.

☒ **الوظيفة التنبؤية:** هي الوظيفة الأولى وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة... القوانين... وتعرف الفرص بأنها "عوامل وأوضاع خارجية تساعد المؤسسة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهداف"، بينما التهديدات هي: " أي موقف، فكرة أو موقع تؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المؤسسة أو الحاق الأذى بها.

ونظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر في نفس الوقت، التهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضا من قوانين أو تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي وتقني من مؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال الاندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فاليقظة الاستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل المصادر هل الممكنة التي تخلق فرص أو تهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة والمحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.

☒ **الوظيفة الاعلامية:** هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن النشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة، ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة

<sup>1</sup> أسماء كرعلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/3013، ص:57.

من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتنصف بالمواءمة، يتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب، التشكيل.

☒ **وظيفة التحليل والتركيب:** هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية،

وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة، تحليل المعلومات المجمععة يعني تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية و المهمة، والتي تدل على التغيرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمععة هو تجميع المعلومات المجزئة، المتفرقة المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد الروابط والعلاقات بين المعلومات ولبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة.

☒ **وظيفة التشكيل:** مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها و تركيبها،

جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة، ويقصد بتشكيل المعلومات المجمععة وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى بياني....) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

☒ **وظيفة الاتصال والاعلام:** اليقظة لابد أن ترسل المعلومات التي تم جمعها، معالجتها إلى

الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تقوم على تشغيل شبكات اليقظة وتحفيز الأشخاص القائمين على جهاز اليقظة لأجل تسهيل تدفق المعلومات التي تمر ضمن هذه الشبكات، هذه الوظيفة لليقظة تعمل على إيجاد آليات اتصال وتواصل فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة لهم في الوقت المناسب وبالصفة الموائمة.

☒ **وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات:** تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة

الاستراتيجية وظيفتها أيضا القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها، بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.

## الفصل السابع : أنواع ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية

تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها و وسائل لتحصيل مصادر معلومات لتدعيم قدرتها الدفاعية و الهجومية و امتلاك أكبر حصة في السوق ، فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الإستراتيجية بات ضروريا ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لمواجهة تحدياتها، إذ في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى أنواع اليقظة الاستراتيجية ، معلوماتها ، كما سنتطرق أيضا إلى سلوكيات و أوقات اليقظة الاستراتيجية .

### أولا - أنواع اليقظة الاستراتيجية:

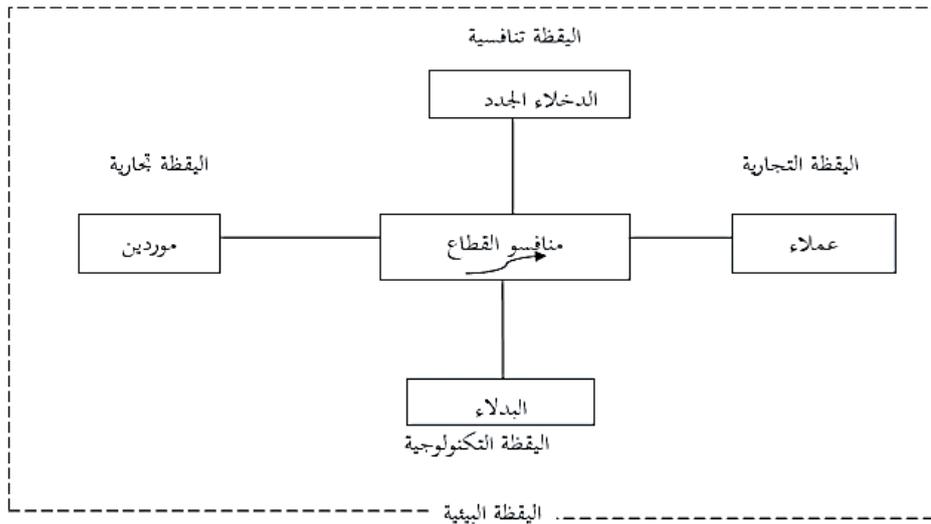
مصطلح اليقظة الاستراتيجية هو مصطلح عام يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة ، فاليقظة الاستراتيجية تهدف إلى الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة ، فأن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل متغيرات البيئة ، أي أنها تخص المنافسة ، التكنولوجيا ، القوانين ، المتغيرات الاجتماعية ... إلخ ، و المؤسسة ليست مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة هذه الأنواع من اليقظة ، بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها، و عليه سوف نتطرق في هذا الجزء لأنواع اليقظة الاستراتيجية حسب المجالات ، الحالات الزمنية

### 1-أنواع اليقظة حسب المجالات :

يمكننا أن نميز العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من مجالات البيئة (اقتصادية ،تنافسية ، اجتماعية ،... إلخ) ، و رغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الاستراتيجية ، إلا أن Gerard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا أتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده ، و فيه بين أن اليقظة الاستراتيجية تضم أربعة أبعاد أو نظم فرعية و هي :اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle) ،اليقظة التكنولوجية (la veille technologique) ،اليقظة التجارية (التسويقية )

، ( la veille commerciale ) ، اليقظة البيئية (La veille environnementale) ،  
 و هذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر .  
 و يمكن تمثيل الأنواع الأربعة لليقظة في الشكل التالي :

الشكل(04): أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر



Source: Martinet B&J.M.Ribault :La veille technologique

:concurrentielle et technologique,les edition

d'organisation,paris,1989,p67

## 1-1- اليقظة التنافسية:

### أ- تعريفها:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي<sup>1</sup> هي العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب لأن أي قرار لا يراعي فيه نوايا المنافسين يعطل أعمال المؤسسة ويفوت عليها فرص عديدة".

<sup>1</sup> رتيبة حديد ، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تفسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، المؤتمر العلمي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 189.

و هي " البحث والمعالجة ونشر أخبار متعلقة بمنافسي المؤسسة ، فالأمر يتعلق بمراقبة ( رصد) المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، الحاليين والمحتملين "1.

كما تعرف على أنها " التنظيم الرسمي الذي تشكله المؤسسة عن قصد يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات و جمعها و معالجتها و بثها و استغلالها من أجل إبقاء المؤسسة في حالة حذر و مراقبة مستمرة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه "2.

ومع زيادة حدة المنافسة ومزيد من انفتاح الأسواق و اندماجها في سوق عالمية موحدة، لا يجب أن تكتفي اليقظة عند مجرد تحليل الوضع التنافسي القائم، وإنما تعمل على استشراق التغيرات الممكنة والسلوك المتوقع للمنافسين، حيث تعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الاستراتيجية المستهدفة، وتلعب دورا هاما في تحديد الفرص الممكنة والمخاطرة المحتملة.

وفي ظل وضع كهذا تكمن أحد مفاتيح العالمية في قدرة رادار المؤسسة على جمع المعلومات من مصادرها العالمية ضمن سياق أوسع، تدور حول المنافسين، أفضل الأسواق، الفرص المستقبلية، تراخيص الإنتاج.... إلخ، إضافة إلى قدرة المؤسسة على استثمار هذه المعلومات، من أجل ابتكار استراتيجية فريدة دون تقليد الرائدین.

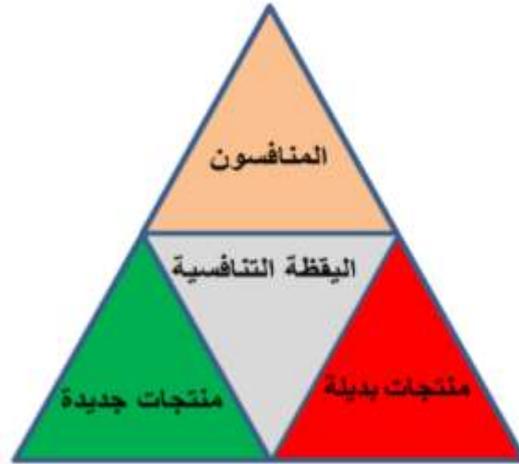
#### ب- عناصرها:

تتمثل عناصر اليقظة التنافسية في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> هواري معراج، ناصر دادي عدوان، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص ، ص:15.

<sup>2</sup> السبتي جربي، منصف بن خديجة ، اليقظة التنافسية كمدخل إستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التمييز، جامعة قلمة، 109 ص ، 26-27 نوفمبر 2007، ص: 109.

## الشكل (05) : عناصر اليقظة التنافسية



المصدر: راضية سويد، زغدي فوزية ، مرجع سبق ذكره، ص : 23.

حيث تعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسات المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا<sup>1</sup>:

☒ منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية.

☒ تقنية البيع والتوزيع: شبكه التوزيع، خطة التوزيع، الاسعار المطبقة.

☒ الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.

☒ الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.

☒ البحث والتطوير: التكنولوجيات، براءات الاختراع المسجلة.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2014/2015 ، ص: 55.

## ت - أهداف اليقظة التنافسية:

تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات المتعلقة المنافسين والممثلة في الجدول التالي<sup>1</sup>:

## الجدول رقم(04): أهداف اليقظة التنافسية

معرفة				
الفرصيات التي تحكم عمل وقدرات المنافسين	مهارات وكفاءات المنافسين	الغايات والأهداف الجديدة للمنافسين	استراتيجية كل منافس	الامكانيات والقدرات الحقيقية للمنافسين

المصدر :لامية حلومي، مرجع سبق ذكره، ص :22.

## 1 - 2- اليقظة التكنولوجية:

## أ- تعريفها:

تتمثل اليقظة التكنولوجية في<sup>2</sup> " جمع المعلومات التي تمكن من التنبؤ بالابتكارات التكنولوجية أو الاستثمار بكل أمان، كما تتمثل اليقظة التكنولوجية في كل النشاطات التي تحدد بواسطتها المؤسسة التقنيات والتكنولوجيات التي يستعملها زبائننا، ممولوها، شركاؤها ومنافسوها، في مجال النشاط الذي تعمل فيه، لمتابعة التطورات التي قد تؤثر ليس فقط على مستقبلها بل حتى مستقبل زبائننا، ممولوها، شركائها ومنافسيها، وتفعيل إجراءات حماية.

كما تعني اليقظة التكنولوجية<sup>3</sup> ملاحظة و تحليل المحيط العلمي التقني، التكنولوجي متبوع بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة إلى المسؤولين في المؤسسة لاستعمالها لاتخاذ القرار الاستراتيجي".

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرين بوقريو، مرجع سبق ذكره ، ص :06.

<sup>2</sup> أحمد بخوش، دور اليقظة و طرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ، ص: 42.

<sup>3</sup> François Jakobiak, Maîtriser l'information critique, Les Editions d'organisation, Paris,1988, P08.

اليقظة التكنولوجية "هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها ،أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة و الوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات و كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية و المتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا".<sup>1</sup>

### ب- عناصر اليقظة التكنولوجية:

يمكن اجمال عناصر اليقظة التكنولوجية في شكل الاتي:

#### الشكل(06):عناصر اليقظة التكنولوجية

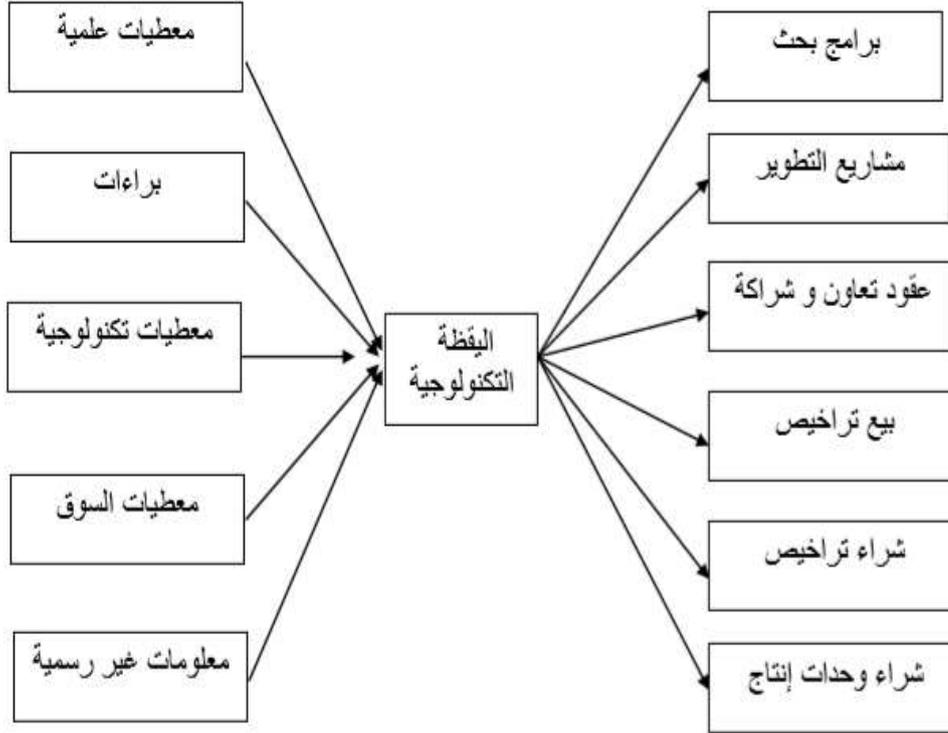


المصدر: فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرين بوقريو، مرجع سبق ذكره ،ص08.

و في الشكل الموالي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، و في نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات بالموازنة بين الإسهامات الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup>MARTINET B et RIBAUT JM : Le management des technologies, Edition d'organisation. 1991. paris p 109

## الشكل (07) : الغاية من اليقظة التكنولوجية



المصدر : نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره ،ص :54.

ت- أهداف اليقظة التكنولوجية:

تتجلى من خلال الجدول الاتي<sup>1</sup>:

## الجدول (05):أهداف اليقظة التكنولوجية

معرفة				
الابداع	الدراسات الدورية للبراءات المتعلقة بالأنشطة	التحليل الدقيق للمنتجات المنافسة	المعدات وإجراءات التصنيع الجديدة	مستجدات الصحافة العلمية، التقنية، التقارير والبحوث

المصدر: لامية حلبي، مرجع سبق ذكره، ص :25.

<sup>1</sup> لامية حلبي، مرجع سبق ذكره، ص :25.

## 1-3- اليقظة التجارية:

## أ- تعريفها :

اليقظة التجارية "هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر بين السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع رصد نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها"<sup>1</sup> و تعرف أيضا "هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقة الموردين/ الزبائن وكذلك المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق.. الخ، فهي تركز على الموردين والزبائن من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية لتلقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية"<sup>2</sup>.

## ب - عناصرها:

من خلال التعريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة<sup>3</sup>:

## ☒ الزبائن:

تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما بالرقم أعمالها والمنتقلي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن فيما يلي:

- **معرفة الحاجيات والرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات متطلبات زبائنها الحاليين بالاعتماد على جملة من الأساليب التسويقية، لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على اتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

- **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمدى رضا زبائنها، حتى لو كانت تعلم بانهم رضون عن منتجاتها أو خدماتها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل

<sup>1</sup> اشرف عقون ومحمد هبول ، مرجع سبق ذكره ،ص:06 .

<sup>2</sup> نصيرة علاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :111-112.

<sup>3</sup> قوجيل نور العابدين ، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2011/ 2012 ، ص ص : 36-37 .

غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة وتطلع على ملاحظاتهم وآرائهم في هدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوي المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا، وتتعامل معها جدية من خلال التعويضات و إصلاح الأعطاب أو رد المشتريات، حتى تتمكن من كسب ولاءهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يبتعد الزبائن ويتوجهون الى منافسين.

- **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات عن الطرق و الوسائل التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات، وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين خلال الفترات السابقة، أو تخصيص أفراد لجمع المعلومات عنهم من البنوك أو المنافسين، وربما تهدف هذه المراقبة إلى تجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها.

- **دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها :** يلعب الموزعون دور مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وايصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، اذا يجب عليها انت تتبع العلاقة بين الموزعين والزبائن باستمرار.

### ☒ الموردون:

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزنا لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود بمستلزمات الإنتاج.

لهذا تطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وامكانياتهم المالية وكذلك تتبع العلاقات الدائمة بينهم، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على النشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردين قصد معرفة أكبر عدد منهم والمفاضلة بين عروضهم، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين ،و التكنولوجيا ،و تطور أسعار المواد الأولية.

يمكن إبراز عناصرها من خلال الشكل التالي:

## الشكل (08) : عناصر اليقظة التجارية



**Source:** Martinet Brono et autres ، la Veille technologique ،  
، concurrentielle et commercial. les éditions d'organisation 1989 p:35.

## ت - أهداف اليقظة التجارية :

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي :

## الجدول(06): أهداف اليقظة التجارية

معرفة				
أذواق المستهلكين والبحث عن اسواق جديدة	درجة الرضا والإقبال على المنتجات	نقاط البيع وقنوات التوزيع	تطور سوق المؤسسة	زبائن المؤسسة وسلوك المستهلك

المصدر: فاطمة الزهراء تليلاني، مريّة نسرین بوقريو، مرجع سبق ذكره ،ص:08.

## 1-4- اليقظة البيئية:

## أ- تعريفها:

تعرف كذلك باليقظة الشاملة وهي تضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي، وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي

تطراً في الميادين الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و التشريعية، والمالية والطبيعية والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة<sup>1</sup>، وهي كما يلي:

#### ☒ اليقظة الاجتماعية:

يقصد باليقظة الاجتماعية<sup>2</sup> إدراك مختلف التغيرات التي تكمن داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن أن تتعرض المؤسسة لخطر الاضطراب و تأثير علاقتها بالمحيط، فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد ومنها:

- تطور نمو الديموغرافي.

- عادات الاستهلاك.

- التجمعات السكانية (اي النزوح نحو مناطق معينة).

- التغير في الموضة.

#### ☒ اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة

في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك، وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام و مستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والانتاج... الخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية<sup>3</sup>.

#### ☒ اليقظة السياسية و التشريعية: تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات

الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و اجراءات ومعايير وقواعد، كقرار منع أو

<sup>1</sup> عبد الفتاح بو خمم ، عائشة مصباح، يوم اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع:

المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر ، 2009 ، ص:10.

<sup>2</sup> سعيد كرومي ، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة

و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف،

بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 08-09 نوفمبر 2010، ص : 10 .

<sup>3</sup> قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره ، ص : 34 .

تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع الايكولوجية ..الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

حيث أن اليقظة التشريعية تهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة وسوقها، أما اليقظة السياسية تهتم بمتابعة وتحليل كل التغيرات والأحداث السياسية.

✘ **اليقظة المالية:** الهدف منها كشف التحركات على مستوى الأسواق المالية المحتملة التأثير على المؤسسة، وهذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغير فيه<sup>2</sup>.

✘ **اليقظة الطبيعية :** تتمثل<sup>3</sup> في رصد الطبيعة البيولوجية من تغييرات في الطقس ، الكوارث الطبيعية ..

ب- عناصرها:

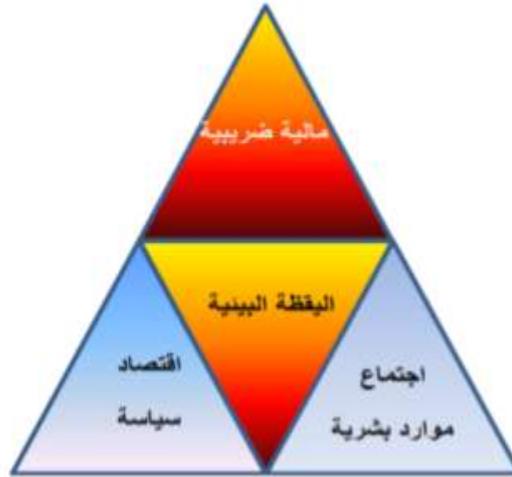
تتلخص عناصرها في الشكل التالي :

<sup>1</sup> محاط أميرة ، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2013/2014 ، ص : 26 .

<sup>2</sup> بلزغم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 23 .

<sup>3</sup> بلبصير خليفة ، اليقظة الإستراتيجية كأساس لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2009/008 ، ص : 45 .

## الشكل (09): عناصر اليقظة البيئية



Source: Martinet Brono et autres ,la Veille technologique

concurrentielle et commercial, les éditions d'organisation, 1989

p:53

ب- أهدافها :

تكمّن أهداف هذه اليقظة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

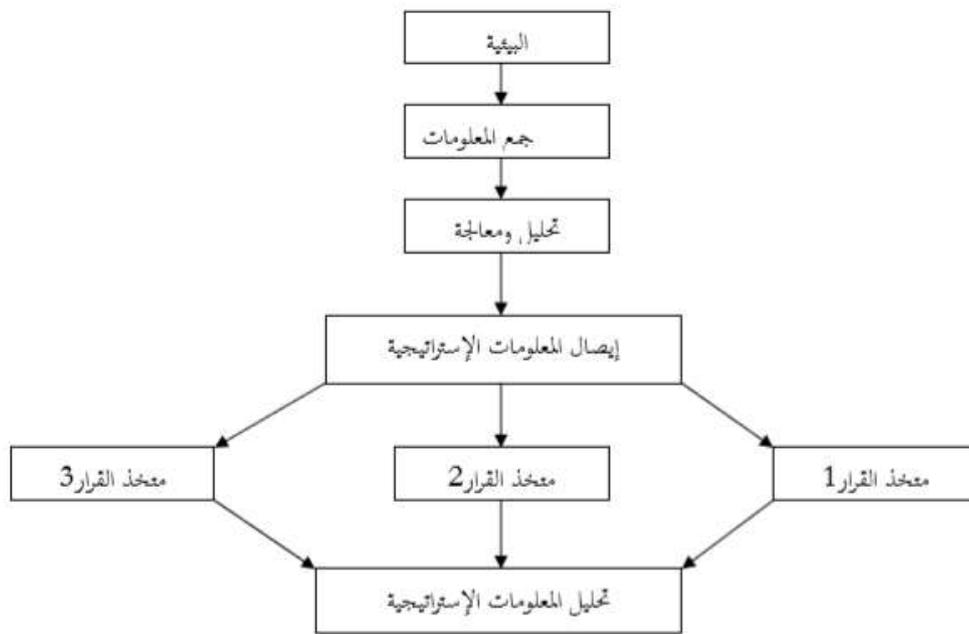
- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية)؛
- توفير مناخ اجتماعي سليم يسام في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية؛
- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور ، وتطورات أسعار ، الاستهلاك والإنتاج؛

<sup>1</sup> شراف عقون ومحمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص ص : 07-06 .

- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

و قد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق مراحل والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

### الشكل (10) : سيورة اليقظة البيئية



Source: Theitart.R ,La stratégie d'entreprise,paris,1995,p25,

### 2- أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب الحالات الزمنية:

تقسم اليقظة الاستراتيجية حسب الحالات الزمنية إلى أربعة أنواع كما يلي<sup>1</sup>:

1-2- اليقظة الدائمة: هي اليقظة التي تكون في كل وقت، تعمل بمثابة رادار، تسمح

بالتقاط الاشارات الضعيفة ومعلومات الانذار في البيئة

<sup>1</sup>MIAUX Jean-François, Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010, p 17-18.

2-2- اليقظة الدورية: هي رصد منتظم للهدف، تختلف الهدف ودورية مصادر المعلومات،

وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات والمجلات، والمنشورات المتخصصة.

2-3- اليقظة الموسمية: ما هي مراقبة منظمة للمواقع المستهدفة، وفي هذه الحالة تكون

المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوما.

2-4- اليقظة المضبوطة (الدقيقة): هي مراقبة وتحليل الهدف في وقت المعين ضمن سياق

المعين.

### 3- أنواع اليقظة حسب الهدف من مراقبة البيئة:

حيث حدد عدد من المؤلفين نوعين أساسيين من اليقظة مراقبة البيئة حسب الهدف المراد

بلوغه إلى<sup>1</sup>:

3-1- اليقظة العملياتية (التكتيكية): وهي المراقبة اليومية، المحدودة، الموجهة عموما إلى

مصالح خاصة في المؤسسة.

3-2- اليقظة الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموع نشاطات اليقظة بكل ما فيها من أنواع،

ويمكن تعريفها عموما أنها " عمليات التوقع والملاحظة و التحليل للبيئة، وذلك بعد النشر

المحدد للمعلومات المختارة و المعالجة التي تفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من مؤسسة

وذلك على المدى الطويل.

يمكن أن تكون معلومات ذات طبيعة: علمية تكنولوجية، قانونية، تنافسية، تجارية...

### 4-أنواع أخرى من اليقظة:

هناك العديد من الأنواع الأخرى التي تخضع في تقسيمها إلى زوايا مختلفة و اتجاهات

عديدة للمؤلفين و هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>2</sup> أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45-46.

4-1- اليقظة بخصوص براءات الاختراع والملكية الفكرية: وهي النشاط الذي يسمح للمؤسسة لمعرفة البراءات، العلامات، والنماذج المسجلة في المجال بهدف تجنب التقليد الغير مقصود، ويجب أن تجيب أساسا على الأسئلة التالية:

☒ ما هي البراءات التي تم تسجيلها؟

☒ من المؤسسات التي سجلت البراءات؟

☒ إلى أي مدى تصل مقدرة المؤسسة بخصوص حماية ممتلكاتها من تقليد المنافسين

والتجسس الصناعي..؟

☒ ما هي استراتيجيات الحماية الصناعية للمنافسين.

4-2- يقظة المنتج: و تعرف على أنها<sup>1</sup> النشاط الذي يسمح المؤسسة بتوقع ظهور منتجات

جديدة، رصد المنتجات والتقنيات المقلدة، معرفة عوائد المنافسين بتحليل القيم، ومقارنة التقنية للمنافسين مع نظيرتها في المؤسسة.

و تسمح للمؤسسة بالإجابة على:

☒ ما هي المنتجات الجديدة؟ ما مدى كفاءتها؟

☒ كيف يمكن تحسين منتج ما؟ مواد اولية الحديثة؟

☒ ما هي المنتجات التي سوف تظهر المستقبل؟

☒ ما هي المقاييس المطبقة على كل منتج؟

4-3- يقظة الصورة: تهدف إلى رصد الطريقة التي ينظر بيها إلى المؤسسة من قبل

الموردين ، الزبائن ، الجمعيات ، المستهلكين ، و هي يقظة ذات طابع دفاعي، تسمح برصد الشائعات التي تدور حول المؤسسة للتعامل معها بطريقة فورية ، و في الحالات القصوى يتم

تشكيل خلية للأزمة<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> FLANDROIS Julien, POTRON Christophe, EMAN Pascal, MANIGOT Luc, La fonction veille et ses outils, les matinales, cycle03, 2005, p06,

## ثانيا - معلومات اليقظة الاستراتيجية:

نشاط اليقظة الاستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنقاة من الهيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية وهي:

✓ **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفه هذا النوع اهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلومات التقليدية، كنظم معلومات الموارد البشرية، ونظم الانتاج، نظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر معلومات مدعمة فقط<sup>1</sup>.

✓ **معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة موجهة لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم لتسيير معلومات التأثير<sup>2</sup>.

✓ **علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):** تمثل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة و وجهت للاستعمال الداخلي، فهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تتبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل<sup>3</sup>، ولهذا اطلق عليها أنسوف Ansof مصطلح "الإشارات الضعيفة" والذي وصفها بأنها توقعيه واستباقية ومثل هذه

<sup>1</sup> يوسف عبايدية ، العربي عمران ، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة الافاق

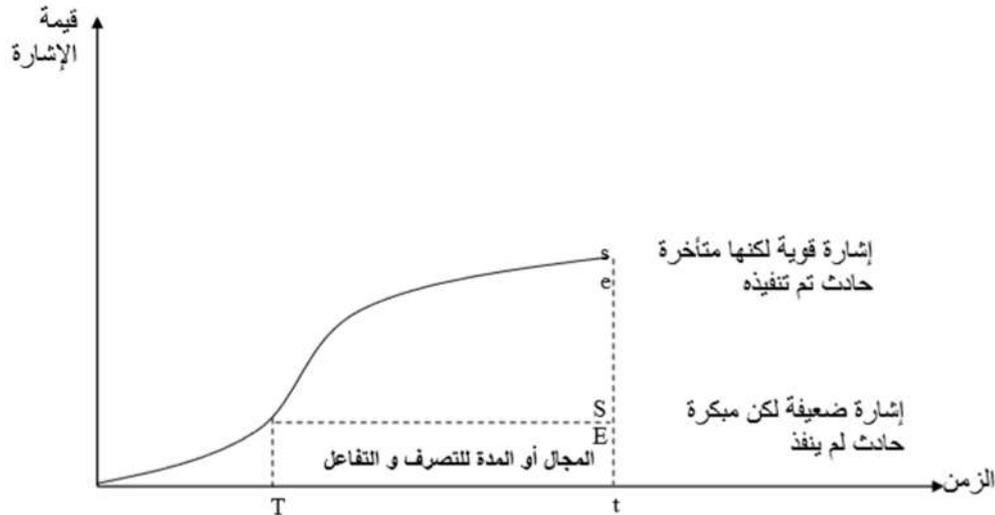
للدراستات الاقتصادية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص: 298.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 299

<sup>3</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، دراسة ميدانية، كلية العلوم الإدارية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الكويت، ص: 04.

المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيء هام سيحدث في بيئة المؤسسة، و هذا الحدث هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها، وهذه المعلومات تعطي فكرة للمسير عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة .و الشكل الموالي نوضح ذلك:

### الشكل رقم(11): العلاقة بين التوقع و شدة الإشارة



Source : Humbert lesca,veille stratégique:la méthode L.ESCAning ,édition EMS , Paris,France,2003,p 25.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الحدث  $e$  تم تنفيذه تماما في الوقت  $t$  والمعبر عنه بالعلامة أو الإشارة  $s$  وهي الحد الأقصى لقيمة الإشارة وهذا الحدث يتطلب مجهوده 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 متأخرا جدا.

على العكس من ذلك فالحدث  $E$  هو الحدث  $e$  قبل وقوعه وبالتالي الحدث  $E$  لم يتحقق تماما وتمثل  $S$  الإشارة المرفقة لهذا الحدث وهي إعلان ضعيف نسبيا ويتطلب مجهودا كبيرا كي يلتقط، والزمن  $T$  هو الزمن الذي تم التنبؤ فيه بالحدث  $E$  وبالتالي فالمجال  $(T t)$  هو مجال التصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة وعندها يكون الوقت متأخرا جدا للتصرف والتفاعل.

إن إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) هي معلومات استراتيجية تتميز ببعض الخصائص التي تعطيها هذه الصفة، وهاته الخصائص كالاتي <sup>1</sup> :

- **خارجية:** إن المعلومات الاستراتيجية (الإشارات الضعيفة) مصادرها خارج المؤسسة وهي تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، وتوفر معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية.

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

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

- **غير كاملة (ناقصة):** تكون المعلومات ناقصة وغير كاملة عندما لا تغطي كافة المعلومات كل الجوانب 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 مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة و ذلك من خلال إنشاء تفسير ومعنى لها.

- **عشوائية:** معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا، بينما توجد أين لا يتوقع فريق اليقظة وجودها، والمسير يلتقطها حسب قوته و عزيمته وقدرته على التفاعل مع

<sup>1</sup>Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes  
، d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p:26-27.

محيط المؤسسة، وهذا بالعودة إلى القراءات والملاحظات والتنقلات و الحوارات التي شارك في خلقها وقت اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

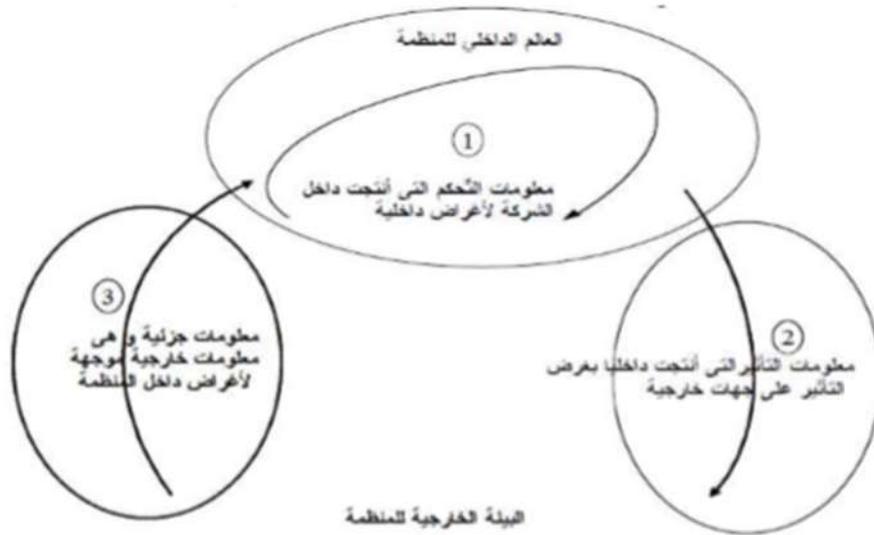
- **غامضة:** حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة والمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

- **غير مؤكدة:** تمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، المسارات، العلامات الساحبة 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 يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.

- **سببية:** هذا نوع من معلومات اليقظة الاستراتيجية لا تخص الماضي بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

و الشكل أدناه يوضح معلومات اليقظة الثلاث:

**الشكل (12): معلومات اليقظة الاستراتيجية**



المصدر: كمال رويح ، مرجع سبق ذكره ، ص:05.

### ثالثا - سلوكيات اليقظة الاستراتيجية :

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة الى صنفين دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن جديد أو تحويل فرص التهديدات المكتشفة من قبل طريقة الدفاعية ويوجد **Bulinge** قسمها إلى ثلاث اتجاهات أما **Rouah** صنفها الى خمس فئات.

إلا أن **Bulinge** (2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، الجدول التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين ، مرجع سبق ذكره، ص:44.

## الجدول (07): تصنيفات و سلوكيات اليقظة

اليقظة			السلوكات و الخصائص
نشطة (فعالة)	نصف فعالة(نصف نشطة)	سلبية (انفعالية)	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع و انتقاء معلومات المستعملة	النشاط
دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية،.... إلخ)			الميادين
نقطية	متكررة(متواترة)	دائمة	الوقت
مفتوحة ( تقنية، نصية، غير رسمية)			المصادر
أخصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون (الأعوان)
اتصال و أدوات متخصصة	أبحاث الإنترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

المصدر: قوجيل نور العابدين ، مرجع سبق ذكره، ص :44.

من الجدول نستنتج أنه يوجد ثلاث اتجاهات لليقظة لكل منها خصائص تميز عن الأخرى  
يقظة سلبية، يقظة نصف نشيطة، ويقظة نشيطة.

◀ **اليقظة السلبية:** هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة  
دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة ولا تستثني أي نوع من أنواع  
اليقظة، وجميع الأفراد مؤسسة معنيون بعملية اليقظة، تعتمد على جميع مصادر  
المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على النشاط المؤسسة.  
◀ **اليقظة النصف النشيطة:** تهتم بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة فقط سواء مصادر  
ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة ولها استعمالات متكررة ( فترات معينة) هناك  
أفراد محددون ( الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على  
أبحاث متطورة كأبحاث الإنترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

◀ اليقظة النشطة ( الفعالة ) : تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية)، توكل هذه اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعوبة الاكتشاف من قبل المنافسين أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.

أما Rouach فقد بين العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجه خبرتهم في تطبيق اليقظة، وقد وضح خمس فئات الكاشفين<sup>1</sup>:

- ❖ **المحاربون ( المقاتلون )**: يمتلكون وسائل ضرورية و أدوات خادعة (مغالطة) ليس لهم مجال لتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.
- ❖ **المهاجمون**: من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنية محترفة.
- ❖ **النشطون**: ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.
- ❖ **المستجيبون**: يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.
- ❖ **النائمون ( السلبيون )**: الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

من يدقق النظر هذه السلوكيات يجد أنها تنطبق على تصنيفات اليقظة، فالمحاربون والمهاجمون يشكلون يقظة نشطة (فعالة )، أما النشطون فيشكلون اليقظة نصف النشطة، في حين يعمل المستجيبون على تشكيل يقظة سلبية.

#### رابعا - أوقات اليقظة الاستراتيجية :

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> هاجر بو زيان، مرجع سبق ذكره، ص: 37

<sup>2</sup> عقون شراف، هبول محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

☒ **يقظة نقطية Veille Ponctuelle**: وهي عبارة عن " حالة فنية" أو تحليل موضوع

موجود في وقت وسياق محددين، وهي تقترب من دراسة السوق.

☒ **يقظة مناسبة Veille Occasionnelle**: يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة،

والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه على الدوام.

☒ **يقظة دورية (مكتبية) Veille Périodique**: مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف

حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير

والدراسات ومقالات مجلات و عروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات وبنوك

المعلومات.

☒ **يقظة دائمة Veille Permanente**: تسمح بالالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات

التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف " رادار المراقبة" (

معلومات مبحوث عنها إداريا).

## الفصل الثامن: إنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية

يعتبر إنشاء نظام اليقظة عملية مهمة تجيب على الأسئلة المتعلقة بكيفية إرساء نظام اليقظة و شروط فعاليته ، إضافة الى معرفة الترتيبات الرئيسية الواجب الأخذ بها لنظام يقظة فعال، وماهي أنماط هذا النظام ، و ما مستويات اليقظة ، سنحاول الإجابة على هاته الأسئلة في هذا الإطار بشيء من التفصيل .

### أولاً - كيف يتم وضع نظام اليقظة وشروط فعاليته:

#### 1- كيف يتم وضع نظام اليقظة:

قبل وضع نظام اليقظة وتفعيله يجب التساؤل حول<sup>1</sup>:

- ✓ تحديات نظام اليقظة بالنسبة للمؤسسة والفائدة المنتظرة منه؛
- ✓ نوع المعلومات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في هذا النظام؛
- ✓ يجب تنظيم هذا النظام الموجه للمراقبة؛
- ✓ تحديد مجال النشاط والذي يجب مراقبته؛
- ✓ اختيار وتحديد الأدوات التي تسمح بالبحث وجمع واستخلاص ونشر المعلومات؛
- ✓ يجب اختيار المعلومة الجيدة من حيث الصواب والشمول؛
- ✓ اختيار استراتيجية لنشر سريع للمعلومات؛
- ✓ كم سيكلف نظام اليقظة: التكلفة الحالية، المكاسب المستقبلية.

<sup>1</sup> بخوش أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 55 .

**2- شروط فعالية اليقظة:**

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن فاعلية اليقظة وهي<sup>1</sup>:

✓ **إرادة ثابتة من قبل الإدارة:** فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛

✓ **اتصال داخلي جيد:** وهذا يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛

✓ **التحكم في الوقت:** حيث يجب القبول بتسخير الوقت الوسائل الأساسية ، والميزانية المناسبة لذلك؛

✓ **الحد الأدنى من الهياكل:** فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛

✓ **روح جماعية قوية:** وهذا بين مختلف الموظفين.

وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، إذ تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات وتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.

<sup>1</sup> زواش رضا، **اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**، ملتقى دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2017، ص: 05.

## ثانيا - الترتيبات الرئيسية لنظام يقظة فعال:

اليقظة عملية دقيقة ،وصعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء ،و المؤهلين (المتيقظين)،و غالبا ما تستند على الأدوات و البرامج و التقنيات العلمية ،و الموارد المتوفرة بالفعل لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة لا تكمن في وضع هذا النظام لكن في الطريقة المثلى التي تسمح باستمراره ،و المحافظة عليه على المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره ،و يمكن التطرق لهذه الترتيبات على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ◀ **الوسائل البشرية:** يمكن لأي نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات ، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها من قبل فئة معينة.
- ◀ **المختصون في المعلومات والوثائق:** يتحتم على كل مؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.
- ◀ **شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة:** تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الاستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.
- ◀ **مديرية المؤسسة:** يجب على مديرية المؤسسة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الاستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته و أهدافه.
- ◀ **مصادر المعلومات و الوثائق :** يجب على كل مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات يعرفون بالمتيقظين يتقنون التعامل مع الكم الهائل من

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ،مرجع سبق ذكره، ص : 30.

المعطيات، و اختيار أحدثها و التي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المؤسسة و أهدافها .

◀ المصادر المنهجية والتقنية: تحتاج عملية جمع المعلومات الاستراتيجية منهجيات و تقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم و إدارة وتسيير المعارف ، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، ووسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).

### ثالثا- أنماط نظام اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية نظامين فعلى المؤسسة أن تختار بين النظامين إحداهما مركزي والآخر لامركزي، وهما كالتالي<sup>1</sup>:

**1- نظام اليقظة المركزي:** هذا النوع من النظام له قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين، وتتم معالجتها وفق برامج خاصة، ثم نشرها في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

**2- نظام اليقظة اللامركزي:** هذا النظام هو عبارة عن عدة أنظمة فرعية لليقظة الاستراتيجية متكاملة فيما بينها، وترتكز على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويعد أكثر مرونة وديناميكية في تداول المعلومات.

<sup>1</sup>Stéphane Dumas , Développement d'un système de veille stratégique dans un centre Technique, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la Communication, université de droit et des sciences d'AIX Marseille, 1994, p : 42.

عموما لا يوجد نموذج محدد يجبر المؤسسة لاتباعه لتجسيد اليقظة بفعالية، فهذا يتوقف على قدرات موارد المؤسسة المتوفرة (البشرية، المالية، الوقت) ، إما أن تقوم بمصلحة خاصة باليقظة تضم بمراحل اليقظة المذكورة سابقا أو تستطيع تكليف موظفين بمهام اليقظة في مناصب عملهم.

و تجدر الإشارة إلى أن يمكن نظام اليقظة يجمع بين ثلاثة طرق أو آليات مختلفة و هي :

✓ **آلية التحكم:** تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم لتنشيط معلومات عن اليقظة

الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة<sup>1</sup>.

✓ **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف

بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتبنيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق<sup>2</sup>.

✓ **آلية الاثارة :** و تتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل استخدام و الحصول التي تهم

المؤسسة ، لم تتمكن مت التوصل و الحصول عليها بالطرف الأخرى ، أي لم تكن توجد أصلا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>فرح شعبان ، دباغي مريم ، الكفاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الدولي

(أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال و دورها في الوقاية من الأزمات ) للفترة 04-05/05/2015 جامعة البليدة ، الجزائر ، ص :15 .

<sup>2</sup> رحمانى يوسف زكريا ، دور اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص:37.

<sup>3</sup> خالد قاشي ، رافع نادية ، واقع اليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، المجلد 15 ، العدد 08 ، جامعة البليدة 2 لونيبيسي علي ، الجزائر ، ص :117.

الفرق بين آلية التحكم والإنذار هو أن آلية التحكم تعتبر المدير فيها هو الأمر النهائي والمتعقب المشترك لا يعد ان يكون سوى مطبق للأوامر، أما آلية الإنذار يكون فيها المجال المفتوح لكافة المشتركين أي أن لهم مطلق الحرية في تعقب المعلومات والوصول إلى مصدرها. ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية و التوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

#### رابعاً - مستويات اليقظة الاستراتيجية:

على المؤسسة أن تحدد بدقة مستوى اليقظة الذي تريد تحقيقه بناء على نوع الميزة التنافسية التي تهدف إلى إنشائها أو الاحتفاظ بها، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات<sup>1</sup> :

**1- المستوى التكتيكي:** الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية هو أمر تكتيكي مستند إلى الفترة الحالية أو الفترة القصيرة، وفي هذا السياق فإن اليقظة تتعلق بالأحداث الجارية والحفاظ على الميزة التنافسية يتضمن خاصة تحديد وتحليل الأحداث مثل تطورات السوق، استراتيجيات السعر وتسيير الزبائن، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية، العمليات، الموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة، و هذا المستوى يمكن أن يكون دفاعياً أي معرفة كل شيء عن دخول المنافسين مجال منتجات المؤسسة، أو هجومياً بإطلاق استراتيجية تسعير جديدة استباقاً لدخول منافس ما إلى السوق.

**2- المستوى الاستراتيجي:** يهدف هذا المستوى تطوير وتنفيذ الاستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الاستراتيجية مستقبلاً، فإثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة، يمكن لفريق اليقظة اكتشاف أمور مهمة مثل تطوير وتوقع المنتج، سيناريوهات

<sup>1</sup> عيد الفتح بو خمخ، محمد صالح، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 23-26 أبريل، 2012، ص: 350

الاستجابة لتكنولوجيا، التغيرات المنتظمة واستهداف الأسواق الجديدة، كما يمكنه تحديد التغيرات الاستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات.

### 3-المستوى الاستراتيجي: هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل

إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة فالاستشراف يحدد فرص التنافس وهو يهدف إلى خلق ميدان تنافس جديد.

ويتضمن المستوى الاستراتيجي - من الوجهة التنافسية- معرفة فهم المنافس جيدا للتمكن من التنبؤ بالتحركات الاستراتيجية و التكتيكية التي يمكنه القيام بها، و إلى أبعد من هذا تتطلع المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها الأمر الذي يمكنها من إحداث التغيير فيها بنفسها.

## الفصل التاسع : سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات و ينتهي بترجمتها و استعمالها من أجل أن تكون المؤسسة نظرة حول بيئتها و تحدد موقعها فيها، فهذا السياق المعلوماتي مفتوح علي البيئة الخارجية يبدأ من داخل المؤسسة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات في هذا الإطار سنشير إلى مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية ، ثم التطرق إلى المكلفون بتطبيقها ، مع شرح الوسائل و الطرق المتبعة في نظام اليقظة.

### أولاً- مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية:

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الاستراتيجية وتصنيفها، اختلفوا أيضا في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من يحددها الى ست مراحل ، و هناك من يذهب إلى 10 مراحل، ويعود من الاختلاف حسب البعض إلى ثلاثة أسباب هي<sup>1</sup>:

- **السبب التاريخي:** ويعنى بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم و النظريات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، فبعدها مكنت الأبحاث والدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع ثلاثة مراحل، جاء تطور النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على إثره تقسيم اليقظة إلى ثلاثة مراحل، ثم إلى أكثر من ذلك.

<sup>1</sup> حماني يوسف زكريا ، مرجع سبق ذكره ، ص : 22.

**- سبب تدقيقي:**

بمعنى أن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وأيضاً حسب الهدف المرجو من اليقظة الاستراتيجية نفسها، وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

**- سبب اصطلاحي:**

نقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية هو ما جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة، فهناك من يتكلم عن المراحل قاصداً بها الخطوات، ومن يستعمل مصطلح الوقت قاصداً به المراحل.

ومهما كان عدد المراحل الذي يراها البعض والبعض الآخر في عملية اليقظة فإن الغاية من التقسيم تمكن من إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة لعملية اليقظة الاستراتيجية نفسها، وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية.

وفيما يلي بعض التفصيل عن كل كيفية من كيفية وضع المراحل:

**1- اليقظة بثلاثة مراحل:**

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاثة مراحل يمكن نكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1-1- الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز مجهودات اليقظة عليه، فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جداً في عملية جمع المعلومات لمن نراقب؟ من نراقب؟ اين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

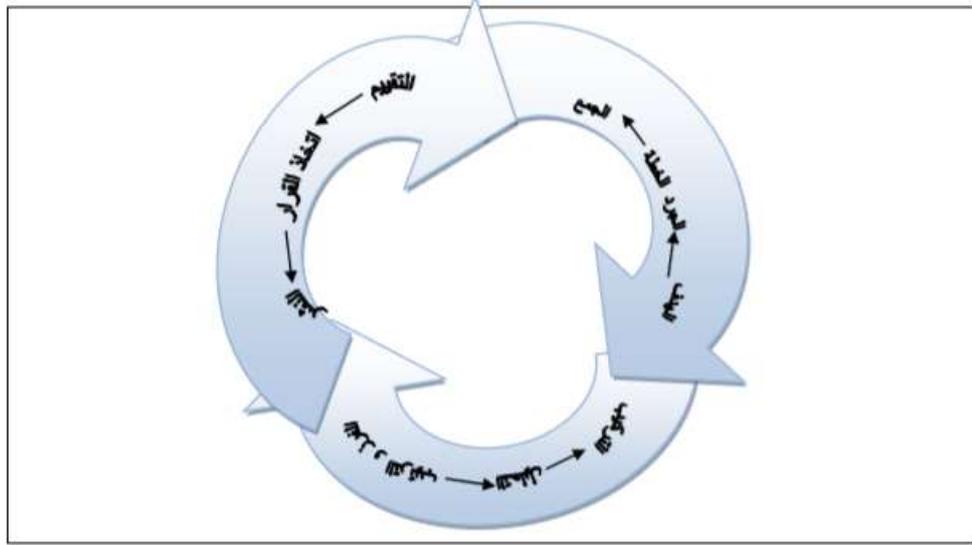
<sup>1</sup> زواش رضا ، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

**1-2- التحليل والتركيب:** بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون من رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في التحليل والتركيب لكل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

**1-3- النشر و اتخاذ القرار:** عند الانتهاء من عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب في اتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذ لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

ويمكن تمثيل هذه المراحل بالشكل التالي:

## الشكل (13): مراحل عملية اليقظة الثلاثة



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2003/2002 ، ص: 75

يتطلب الأمر لانجاز هذه المراحل مهارة عالية و منهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام المراحل دون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين ، فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل اليقظة كليا .

وما يلاحظ على هذا التقسيم<sup>1</sup> هو دمج ولبعض العمليات في نفس المرحلة (مثل التحليل والاستخلاص، النشر واتخاذ القرار) الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص والتركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل (والملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخذ القرار)، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث الطبيعة و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعب للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين

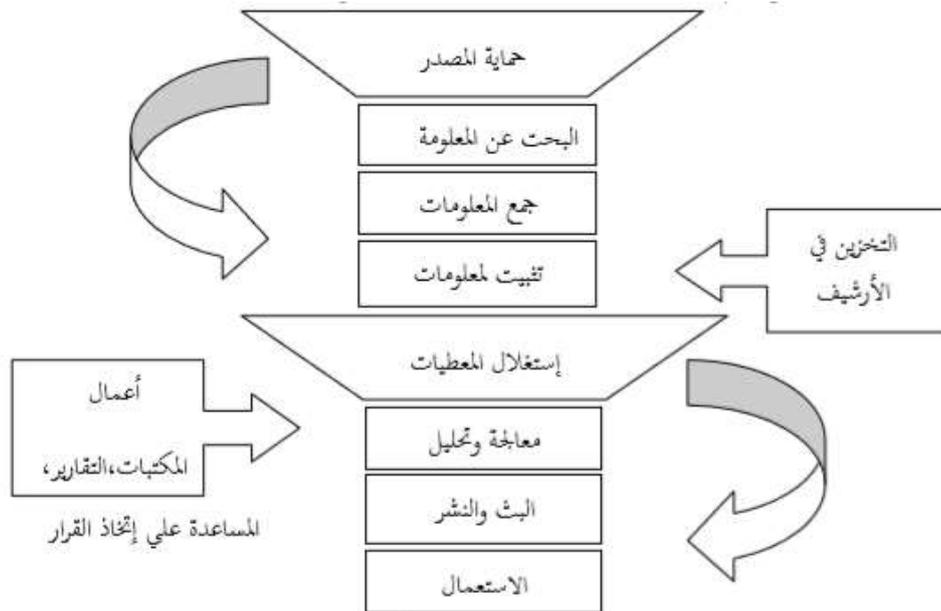
<sup>1</sup> قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره ،ص: 56.

المعلومات لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

## 2- البيقة بست مراحل:

على ضوء الانتقادات أو النقائص التي لحظت على النموذج (التقسيم) السابق عمد آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ست مراحل مثلا اقترح Gérard Verna نموذج للبيقة ب6 مراحل فقام بتقسيم زمني النموذج وهذا ما أدى بظهور زمانين في نموذجه، ويظهر في كل من الزمانين 3 عمليات، كما يبينه الشكل التالي:

### الشكل (14): عمليات البيقة بست مراحل



المصدر : سهام درقالي ، نسيمه عيايشية، مرجع سبق ذكره ، ص: 31.

ويحتفظ هذا النموذج بفكرة الزمانين:

2-1- الزمن الأول: مراقبة المصادر: ويقصد بهذه التسمية مراقبة المحيط ويتكون هذا الزمن من ثلاثة مراحل وهي:

**2-1-1 المرحلة الأولى:** تتميز هذه المرحلة بمراقبة مصادر المعلومات والمعلومات نفسها، بمعنى أنه يتم خلال هذه المرحلة الاهتمام بمصادر المعلومات (أي ما هي المصادر التي يجب مراقبتها ومتابعتها) وبالمعلومات ذاتها (أين هي المعلومات الذي يجب أن تقيمها وتأخذها؟ أين توجد المعلومات؟ وفي أي شكل هي؟).

**2-1-2 - المرحلة الثانية:** تتميز هذه المرحلة بجمع المعلومات، وتهتم هذه المرحلة لتحديد الأفراد والوسائل، وتحديد الوقت المناسب لهذه العملية.

**2-1-3 - المرحلة الثالثة:** تتعلق ببث المعلومات ثم تحليلها، فعملية التثبيت التي يراد من ورائها التأكد من صحة وثقة المعلومات لا بد أن تكون هذه المرحلة أهميتها في سرعة إيصال المعلومات وحسن دقة عرضها.

**2-2 - الزمن الثاني: استغلال المعلومات:**

يتكون هذا الزمن أيضا من ثلاثة مراحل وهي:

**2-2-1 - المرحلة الأولى: مرحلة المعالجة:** وتتمثل في التعامل مع المعلومات المحصل عليها قصد الاقتناء ما يجب اقتناؤه، و جمع ما نحتاج جمعه، وتدقيق ما يمكن التدقيق فيه ، وتوظيف ما نحتاج إلى توظيفه.

**2-2-2 - المرحلة الثانية: مرحلة التحليل والتثبيت:** وتتمثل في مجموعة من المحاور الأساسية مثل صحة وصلاحيه هذه المعلومات واختيار أفضل الطرق لاستعمالها مع الحرص على توظيفها في إطار النظرة الاستراتيجية للمؤسسة.

**2-2-3 - المرحلة الثالثة: استعمال المعلومات:** ويتم ذلك بالتوظيف الفعلي لما تمكن الخبراء من تحضيره من معلومات قد تساعد على تدعيم او تحسين مسار الاستراتيجي.

**3-اليقظة بعشر مراحل:**

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre Et Labonté وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، ويعود سبب وضعهم لهذا العدد من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة وهذه الطريقة جاءت لي تعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة<sup>1</sup> وتعتمد هذه الطريقة على أنها<sup>2</sup> تتكون من عشر مراحل مميزة، تشكل هذه المراحل حلقات مرتبطة ومستمرة في شكل دورة اعتبار أن هذا التقسيم (حسب أصحابه) جاء من أجل تبسيط عمليه اليقظة وليس زيادة تعقيدها، بغرض جذب الانتباه إلى مراحل جديدة. لأنها غالبا ما تهمل عند الكثير من المهتمين باليقظة وهي:

**3-1- الجرد أو تقييم الوضع:** ضمن هذه المرحلة تقوم اليقظة بتقييم و دراسة الوضعية التي عليها المؤسسة في محيطها ، وهي مرحلة أقرب ما تكون لمرحلة حراسة و مراقبة المحيط من أجل تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الاعتماد عليها.

**3-2 - التخطيط:** وفي هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل لقيام بجميع أنشطة اليقظة.

**3-3- الانتقاء والفرز:** وبعد القيام بعملية جمع المعلومات في المرحلة السابقة، تأتي مرحلة انتقاء واختيار المعلومات المهمة، التي يمكن الاعتماد عليها والموثوق من صحتها، ثم القيام بفرزها قبل بثها وتوزيعها في المؤسسة.

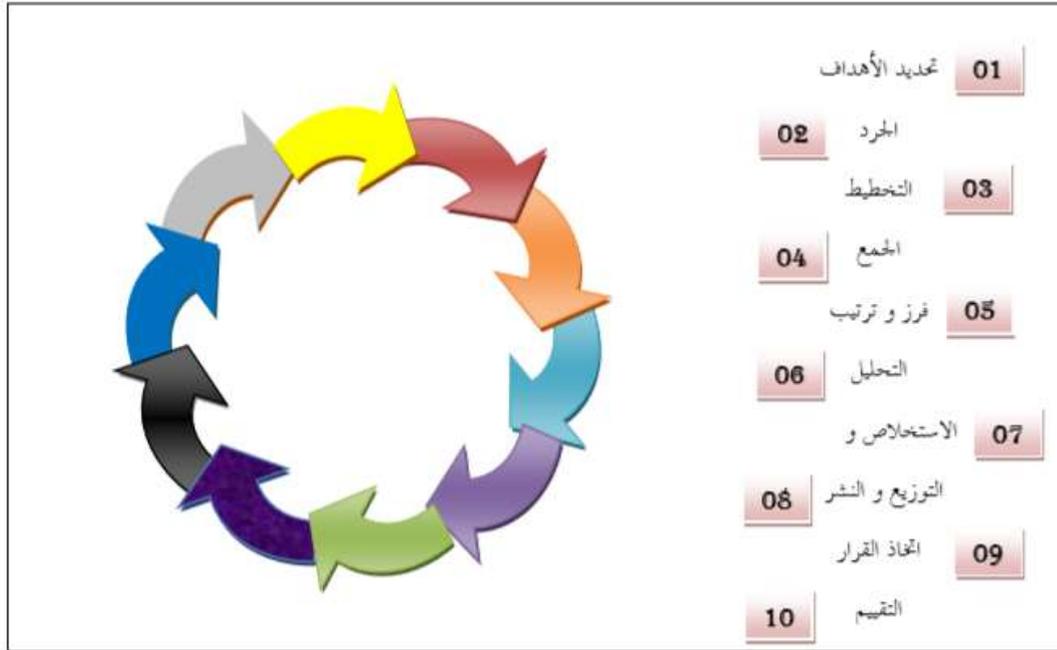
**3-4- الاستخلاص:** هذه المرحلة تتعلق باستخلاص نتائج التحليل والاستنتاجات المتواصل لها من خلال عمليات التجميع أو إيجاد المعنى الذي قد تخفيه المعلومات.

<sup>1</sup> هاجر بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 27.

<sup>2</sup>

و هذه المراحل مبينة في الشكل التالي:

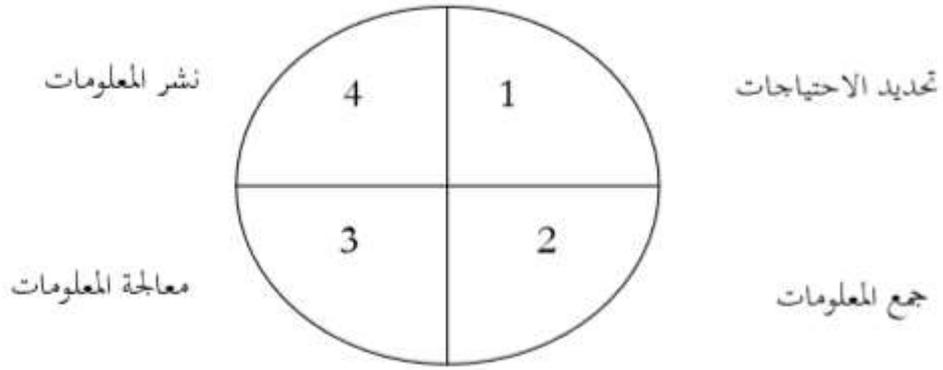
الشكل (15): عملية اليقظة عشرة مراحل



المصدر : هاجر بوزيان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 28.

و من هذا المنطلق فإن اليقظة في حد ذاتها إنها تتم في شكل دورة استعلامية ، مترابطة الحلقات ، مستمرة و متكررة مثل ما هي عند Christophe potron كونها عملية استخبارية ، ترتكز على أربعة مراحل متكاملة فيما بينها تشكل حلقات اليقظة ، مثلما يمثله الشكل التالي :

## الشكل (16) : دورة اليقظة



المصدر : فالتة اليمين ، مرجع سبق ذكره، ص : 82.

كما لاحظنا مما سبق أن المفكرين قد اختلفوا في وضع مراحل محددة لليقظة الاستراتيجية، و لقد حاولنا جمع كل التقسيمات ، و كما ذكرنا آنفا أن منهم من جمعها في 03 مراحل ، و منهم من اعتبرها 06 مراحل ، و منهم من فصلها في 10 مراحل ، إلا أن التقسيم الأكثر استعمالا هو تقسيم Lesca H و يمكن توضيح مراحلها كما يلي :

### 1- مرحلة تحديد و جمع المعلومات :

تتمثل مرحلة تحديد و جمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث ، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضييع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

#### 1-1-الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت التردد و المراقبة ، لإمكانية

تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات و الوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، و يتمثل الهدف في النتيجة التي تنتج عن عملية الاستهداف، المتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين :مدخل المتعاملين (الأعوان) و الآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين و المواضيع كما يلي:<sup>1</sup>

- **المتعاملين ( الأعوان):** يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise,1997, op.cit, p8-9.

إن المتعامل يتسم باسم وعنوان إلى جانب العنوان الإلكتروني، وينحصر عدد المتعاملين المحتملين والحاليين في عدد قليل (مثلا أقل من مئة) حتى تكون عملية الاستهداف ممكنة.

- **المواضيع (المجالات):** ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية و تقيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل مستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

## 2 - تعقب وجمع المعطيات و المعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"<sup>1</sup>.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:<sup>2</sup>

- **المتعقبين المستقرين (المقيمين):** هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية ( من وثائق، قواعد بيانات، أنترنت..... إلخ).

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 11.

<sup>2</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 10.

• **المتعقبين المنتقلين:** ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيين أو المتجولون الذين يكونون

في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث

على اتصال بمختلف الاشخاص مثل : الزبائن ، المنافسين ، الموردون .... إلخ.

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات

إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز

على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

✓ **معيار الهدف:** تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة

على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

✓ **معيار مصادر المعلومات :** يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر

مع مصدر المعلومات قيد الت رصد حسب أنشطته المعتادة.

✓ **معيار الشخصية:** يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل

أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

✓ **معيار الدافع:** يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه و رغبته لمهمة التعقب.

✓ **معيار روح الفريق:** يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون

جزء من شبكة المتعقبين.

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op.cit ,2003, pp 102-103.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة، ومن بين هذه المعارف نذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى مصادر المعلومات المحددة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة.
  - يجب على المتعقب الاعتماد على ذكائه وخبرته لاختيار المعلومة المناسبة حتى يتقضى تراكم المعلومات وتضييع الوقت والجهد.
  - تمرير المعلومات المرصودة وربطها بالمعلومات المتوفرة سابقا.
  - تكوين الذكاء الجماعي بالتفاعل مع المتعقبين الآخرين.
- ولاكتساب هذه المعارف يجب على المتعقبين التكوين والذي يمكن توضيح أهم مراحله فيما يأتي:<sup>1</sup>

- التدريب على سلوك الفضول والتساؤل.
- التدريب على الانتقال من الفرد إلى الجماعة أي التدريب على الذكاء الجماعي.
- التدريب على التوقع والاستباقية للمعلومة و على حسن استعمال المعلومة.

<sup>1</sup>-Humbert Lesca, op.cit ,2003, p 103.

**3- مرحلة تحليل و تقييم المعلومات :**

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها في ما يلي:

**3-1- انتقاء المعلومات:**

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغرلة المعلومات الهامة و الضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب أن لا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق و إفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتفاني جماعي، وهذه العملية تمر بمرحلتين:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: هي الانتقاء الفردي ويقوم به المتعقبون خلال ترصدهم المعلومات.

- المرحلة الثانية : هي الانتقاء الجماعي بعد وصول المعلومات إلى الأشخاص المكلفين، يقومون بعملية الانتقاء بأنفسهم إذا كان لديهم التكوين المناسب، أو يمكن الاستعانة بالخبراء.

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين:

• **طابع الاستباقية للمعلومة:** تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار

وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:

<sup>1</sup> - <sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 1997 ,P 11.

⊗ المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعمال حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية... إلخ.

⊗ إشارات الإنذار المبكرة: هي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

• طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الاستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الاستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو الممكنة لمتخذي القرار.

وفي الأخير تكون نتائج هذه العملية في شكل قائمة تضم المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الاستراتيجية.

### 3-2- صعود المعلومات:

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية ، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تفادي تضييع الوقت.

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

## 3-3 - معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة بتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات".<sup>1</sup>

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن ، وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ،" يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز "Puzzle" وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى.

<sup>1</sup> - كرومي سعيد ، مرجع سبق ذكره، ص : 127-128.

حيث تُمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع<sup>1</sup>.

### 3-4- تخزين المعلومات<sup>2</sup>

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
  - تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
  - تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.
- ويكون التخزين بأحد النموذجين إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها.

### 4- مرحلة نشر واستغلال المعلومات:

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Humbert LESCA, Souad Chouk, le " support " de l'information , op cit, p 7.

<sup>2</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13.

**4-1- نشر المعلومات:**

نشر المعلومات يكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قبل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.<sup>1</sup>

وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة:<sup>2</sup>

- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.
- نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.

**4-2- تنشيط اليقظة الاستراتيجية:<sup>3</sup>**

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهتمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط،

<sup>1</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

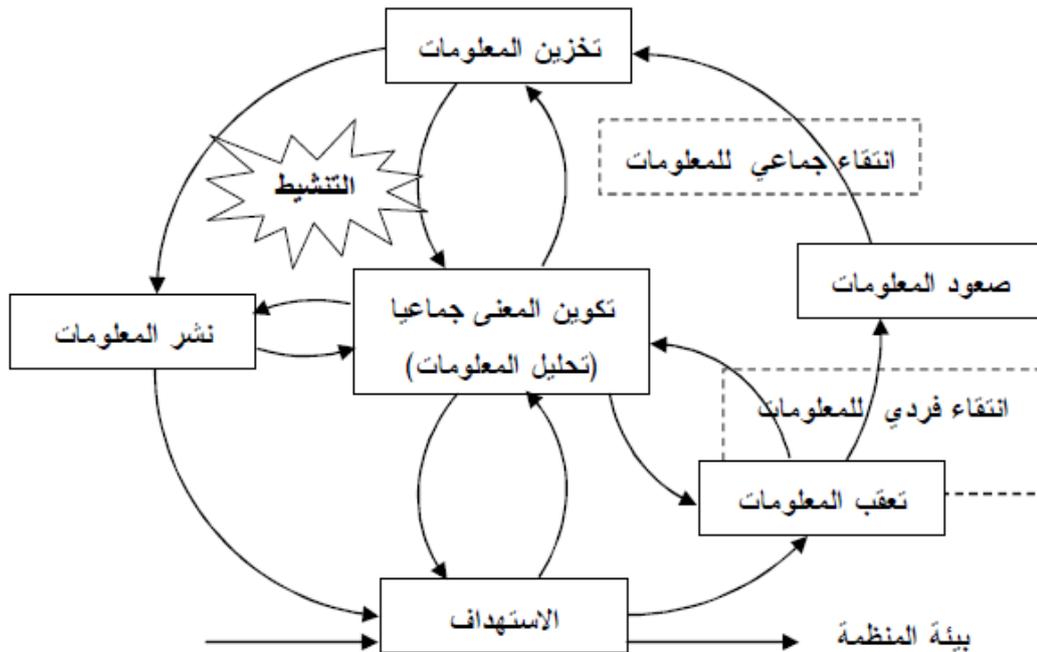
<sup>2</sup> . Humbert Lesca, op cit, 1997, p14.

<sup>3</sup> - Humbert Lesca, op cit, 1997, p15.

الكفاءة، الصرامة والتفاهم . لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
  - اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
  - عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
  - دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية.
  - إحياء وتطوير جهاز اليقظة.
- و الشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية :

الشكل رقم (17) : سيرورة اليقظة الاستراتيجية



بوخرينة خديجة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 66.

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تضم عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود و تعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

### ثانيا - ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

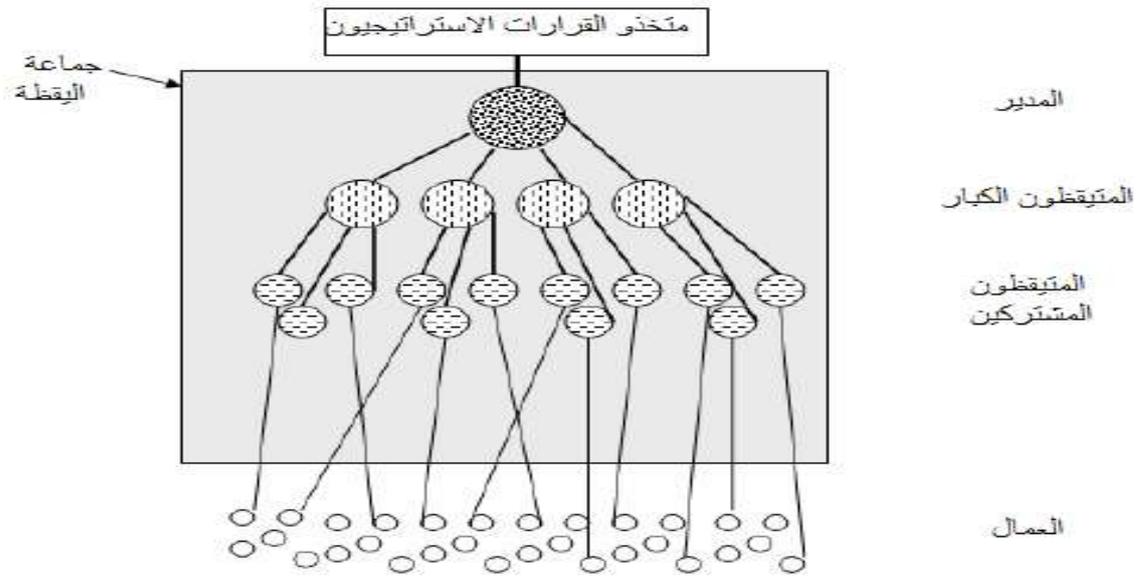
ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المؤسسات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

### 1-تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تعريف " المتيقظ " هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، يقوم ، فالمتيقظ لا يعمل

وحده ، بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي ، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (18) : ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 277.

## 2- دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن إبراز دور وخصائص لكل ممثلي اليقظة في الجدول التالي:

## جدول (07) : دور و خصائص ممثلو اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<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 سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</li> <li>- إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<p>المدير</p> <p>Le Directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعمة.</li> <li>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les Veilleurs seniors</p>

	البيئة الخارجية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> <li>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية.</li> <li>- الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</li> <li>- دقة التحكم في فائض المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر المعلومات.</li> <li>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشركون Les Veilleurs Associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشاط حيوي دائم في العمل.</li> <li>- روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع المعلومات .</li> <li>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال Les Employés</p>

المصدر: رحمانى يوسف زكريا ، مرجع سبق ذكره ، ص :33.

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها.<sup>1</sup>

### ثالثا - طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية:

تعتمد المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية على عدة طرق و وسائل للحصول على المعلومات الاستباقية التي تسمح لها الحصول على موقع تنافسي قوي في السوق و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

#### 1- طرق اليقظة الاستراتيجية:

توجد العديد من الطرق التي تعتمدها المؤسسة في عملية اليقظة الاستراتيجية والتي تساهم بدورها في الحفاظ على بقاء المؤسسة و مكانتها التنافسية في السوق منها طريقة الرقعة أو اللغز، طريقة المعايرة، وغيرها من الطرق والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### **1-1- طريقة الرقعة أو اللغز:**

هذه الطريقة طورها الفريق الذي يرأسه بروفيسور Lesca H وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال و الإبداع التي تتطلبها طبيعية المعلومات التي سيتم تجهيزها، تستمد هذه الطريقة عملها من " لعبة

<sup>1</sup> تشوار خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

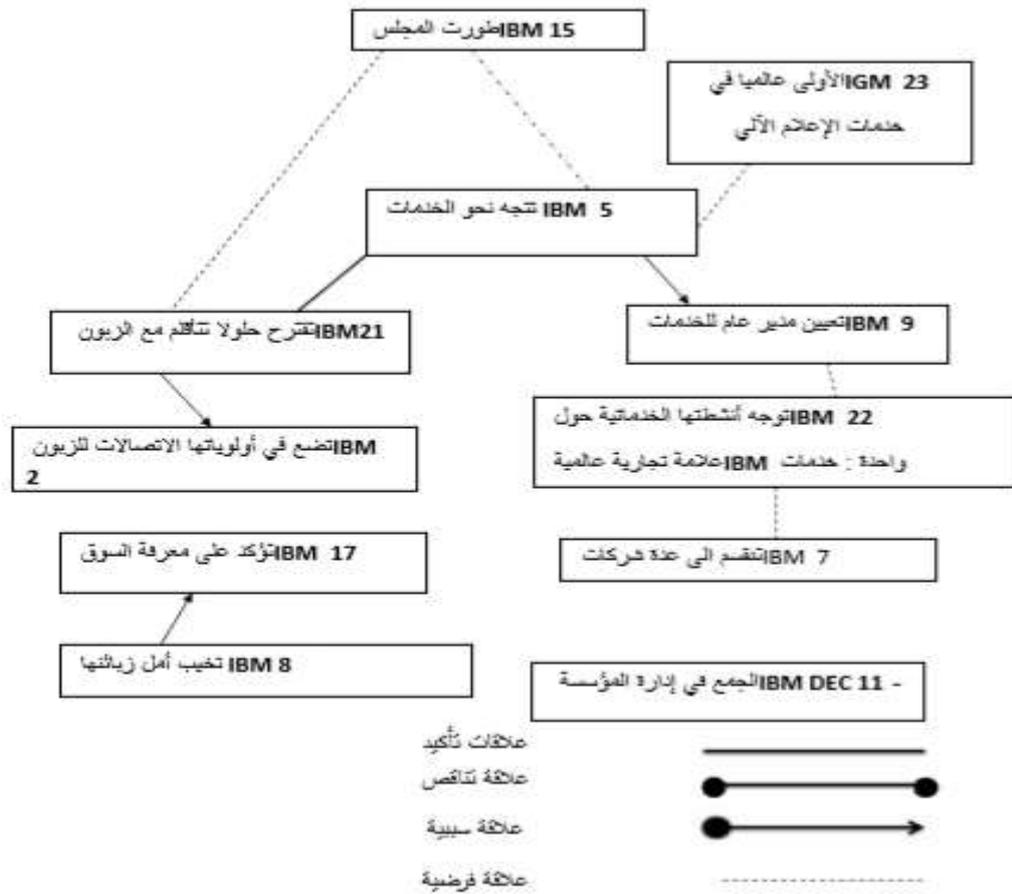
<sup>2</sup> Humbert Lesca, op cit, 2003. P:80

الرقعة" والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معينا ذو دلالة.

هذه الطريقة تصلح لمعالجة المعلومات الاستباقية من نوع إشارات الإنذار المبكر، كما أنها تعتبر عالية الحساسية، لما تمتاز به من خصائص فهي: معلومات مجزأة، غير كاملة، غير الدقيقة وغامضة.... لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية، المبعثرة، إلى شكل مهيكّل ومنظم ذو دلالة؟  
بعبارة أخرى كيف يمكن تكوين معنى وتفسير إشارات الإنذار المبكر.

الشكل الموالي يوضح مثال الرقعة أو اللغز لشركة IBM:

الشكل (19): مثال عن الرقعة أو اللغز



Source : Humbert Lesca, op cit, 2003. P:80

الشكل السابق يوضح: القطع المستعملة في الرقعة أو اللغز ( المعلومات مراقبة و مكتوبة داخل المستطيلات)، تموضع كل معلومة بالنسبة إلى الأخرى، العلاقات أو الترابط بين بعض المعلومات ( أسهم مرسومة بأشكال مختلفة لتوضيح ما تشير اليه)، ألوان مختلفة.

مجموع هذه الرقعة أو اللغز يوضح خطوة في التفكير الجماعي لفريق العمل، في فترة معينة، فريق العمل مكلف في صياغة معنى يجمع بين هذه " الرقعة أو اللغز" و القرارات الممكن اتخاذها، القرارات تتبع بعد ذلك بإجراءات عملية، في الأخير ينتج معنى مفيد لأجل تنفيذه.

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المؤسسة (أو بعضهم) يحتمل أنهم يخزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي، لكن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة بالخبرة)، علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة في هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان أو ضياع هذه المعلومات وإبرازها، استغلالها بشكل مثمر.

## 1-2 - طريقة المعايرة :

هذه الطريقة ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينيات في صد المنافسة دولية في سوق الآلات الناسخة وعرفها David Kearns الرئيس المدير العام لشركة Rank xerox على أنها "عملية مستمرة ومنظمة لتقييم منتجاتهم و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة"<sup>1</sup>، . وتعرف المعايرة كذلك بأنها "تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس"<sup>2</sup>.

وفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل الآتية<sup>3</sup>:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛

- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛

- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة ؛

<sup>1</sup> علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص :40.

<sup>2</sup> بوخرينة خديجة ،، مرجع سبق ذكره ، ص :72.

<sup>3</sup> نحاسية رتيبة ،مرجع سبق ذكره، ص: 84.

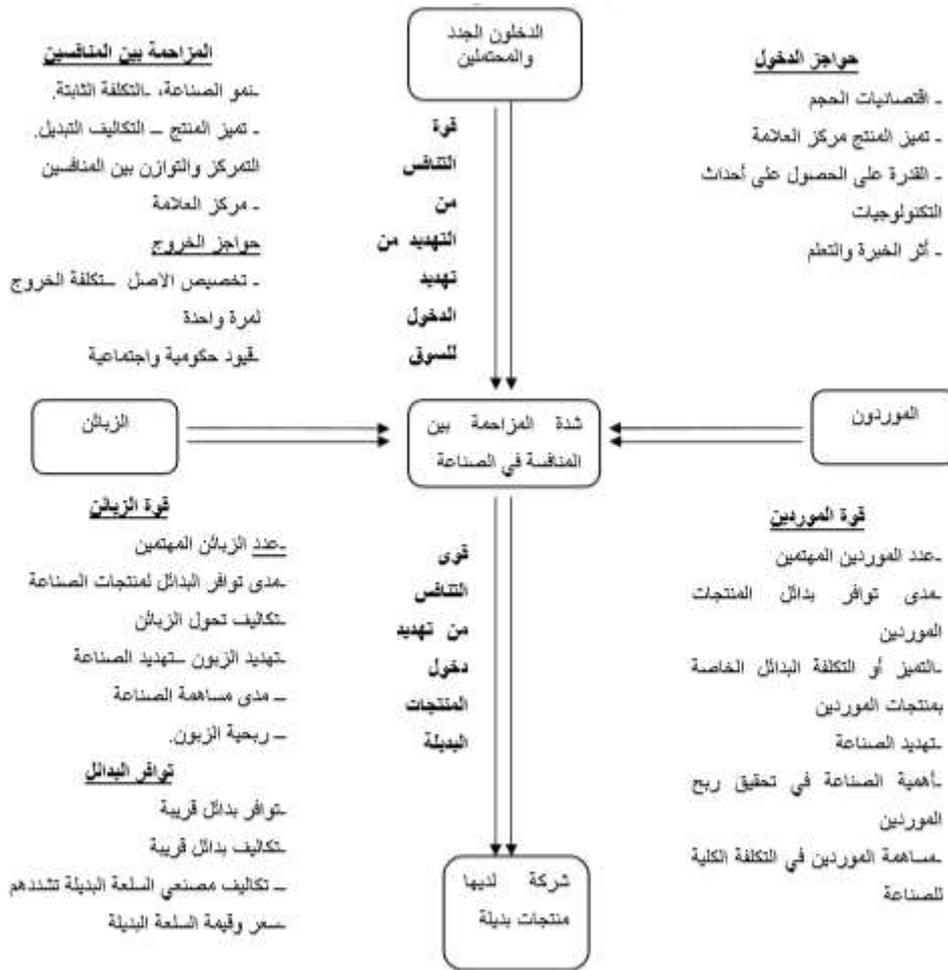
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- و في الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم .

و الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد النموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها، وتتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة فجوة بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. و من خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

### 1-3- طريقة تحليل المنافسة :

إن طبيعة و درجة المنافسة في قطاع ما يتوقف على خمسة عوامل أو ما يسمى القوى الخمسة نموذج بورتور porter والمتمثلة في الشكل التالي:

### الشكل (20): نموذج القوى الخمسة لـ Porter



المصدر : حللمي لامية ، مرجع سبق ذكره، ص : 31.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن العناصر الأساسية لهذا النموذج هي <sup>1</sup>:

❖ **شدة المنافسة:** تمثل شدة المنافسة في القطاع محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية القطاع، فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص تنتهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق الأرباح أكثر أما إذا ابتسمت بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة، قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار، فمدى التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال معين هو دالة لي ثلاثة عوامل:

<sup>1</sup> سهام درقالي، نسيمه عياشبية، مرجع سبق ذكره، ص : 35- 37.

✘ هيكل المنافسة في الصناعة؛

✘ أحوال الطلب؛

✘ ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.

❖ **المنافسين الجدد و المحتملين :** المنافسين الجدد في الصناعة يجلبون معهم طرق

جديدة و رغبة في امتلاك حصة في السوق، و لدى هؤلاء المنافسون استعداد تام لتحمل الخسائر وقشط السوق من أجل كسب الزبائن، إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر على حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق صناعة أو مجال ما.

❖ **قوة التفاوض عند الزبائن:** المشتريين والعملاء أهم قوى المنافسة، ف لديهم قوه تفاوض

ومساومة كبيرة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المنافسة، فإن معرفة العملاء الكاملة بالسلعة أو الخدمة يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المؤسسات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة، وفي حالة كون المشتريين أعداد كبيرة من الأفراد والمجموعات، فإن المؤسسة يتابع تطور حالة الاستهلاك و السلوك الخاص بهؤلاء العملاء بغرض تلبيتها بشكل كفو وفعال خاصة وان المؤسسة محتكر بل يتنافس مع اخرين كثيرين في تقديم السلع والخدمات.

❖ **قوة التفاوض للموردين:** إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للموردين اتجاه المؤسسة

يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين، إن الاتجاهات الحديثة للتفاوض و المساومة بين المؤسسة والموردين تأخذ بعين الاعتبار مصالح كلا الطرفين بعيدا عن حالات الاستئثار لصالح طرف دون آخر، وإن هذا الأمر قد يعرقل مصالح كلا الطرفين لذلك تهتم المؤسسة بمتابعة الموردين و تحليل مواقفهم المستقبلية بغرض خلق حالات من التعاون والايجابية في التعامل.

❖ **المنتجات البديلة:** وهي منتجات المؤسسات التي تكون قريبة أو مثل منتجات المؤسسة

وتمثل تهديد بالنسبة لها، لذلك يجب معرفة تلك المؤسسات ودراسة منتجاتها لمحاولة معرفة الفروق والتميز في تقديم المنتجات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر.

## 1-4- التحليل الرباعي swot:

يقوم التحليل الاستراتيجي<sup>1</sup> swot على شطرين ،تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، أما التحليل الرباعي قد عرفه Winght على أنه" تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية بالفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

التحليل الاستراتيجي SWOT هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها إدارة المؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية، والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ومنه نقول أن نموذج، SWOT يقف على أربعة أركان وهي:

✓ **نقاط الضعف:** وهي نقاط التي تؤثر إلى نقص في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة موارد مؤسسة منافسة.

✓ **نقاط القوة:** تتمثل بالإمكانيات الذاتية التي تتميز بها المؤسسة وتتفرد بها عن منافسيها وتمكنها من استغلال الفرص المتاحة و بموجبها تستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها.

✓ **الفرص:** هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المؤسسة ، تعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو تغيرات في البيئات المحيطة.

✓ **التهديدات:** تمثل اتجاهها غير مرغوب أو موقف غير مفضل في بيئة المؤسسة الخارجية، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول المنافسين جدد.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري للطباعة ،ط1، لأردن، 2009، ص: 115.

## الشكل (20): نموذج تحليل مصفوفة swot

نواحي الضعف W	نواحي القوة S	التحليل الداخلي / التحليل الخارجي
خلية (3) ضعف وفرص W/O التوزيع الخارجي	خلية (1) قوة وفرص S/O إستراتيجية هجومية	الفرص O
خلية (4) ضعف وتهديدات إستراتيجية دفاعية	خلية (2) قوة وتهديدات S/T إستراتيجية التوزيع	التهديدات T

المصدر: سهام درقالي، نسيمه عيايشية، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن<sup>1</sup>:

- الخلية (01): هذه الخلية تبين نقاط القوة مع الضعف، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة، أي استخدام نقاط القوة الداخلية للاستغلال الفرص المتاحة خارجيا. (الوضع المثالي الجيد)
- الخلية (02): تبين نقاط القوة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار، أي استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها. (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)
- الخلية (03): تبين نقاط الضعف بشكل تزداد فيه مع الفرص وتعني التغلب على مواقع الضعف الداخلي من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا. (تعديل)
- الخلية (04): وهي الوضع الأسوأ للمؤسسة فهي تبين نقاط الضعف بالمقارنة مع التهديدات الخارجية فيجب تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية. (إلغاء)

<sup>1</sup> سهام درقالي، نسيمه عيايشية، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

## 2- وسائل البيضة الاستراتيجية :

من بين الوسائل والتقنيات التي تساعد المؤسسة وتسهل عليها عملية البيضة والبحث عن المعلومات بكفاءة وفعالية نذكر:

**2-1- الوسائل الإلكترونية (الانترنت):** وهي شبكة المعلومات الالكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات، جمع بينها أنظمة اتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات<sup>1</sup>، حيث تم اشتقاق كلمة الأنترنت (Internet) من الكلمة (Interconnection) بمعنى الترابط، فهي عبارة عن شبكة ضخمة جدا من الشبكات المختلفة و المترابطة مع بعضها البعض في مختلف بقاع العالم، وتستخدم هذه الشبكات بروتوكولات معينة كوسيلة للتخاطب في ما بينها.<sup>2</sup>

يعتبر استعمال الأنترنت مكسبا حقيقيا لمستعمليه، وما يؤكد ذلك أن الاستغلال الأمثل لخدمات الأنترنت يسمح ب<sup>3</sup>:

- إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات المختلفة.
- التعريف بالطاقات والكفاءات العلمية والتقنية و تثمينها.
- إخراج الباحثين من عزلتهم الثقافية، بتمكينهم من الانفتاح على عالم العلم والتكنولوجيا.
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات [www: world wide web](http://www.worldwideweb.org) والربط عن بعد.

- خلق ثقافة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

- تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء تليلاني، مربة نسردين بوقريو، مرجع سبق ذكره ، ص :10.

<sup>2</sup> عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مقدمة في تقنية المعلومات، دار جرير للنشر، عمان، ط1، 2006، ص141.

<sup>3</sup> عدنان أبو عرفة، عبد الباعث محمد، إيهاب عامر، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 146- 153.

- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن أسعار المواد الأولية وعن متطلبات الزبائن.

- عرض السلع والخدمات والتعريف بها من خلال الإعلانات.

تتمثل خدمات الانترنت التي يمكن أن تستغلها المؤسسة في<sup>1</sup>:

● **خدمة البريد الإلكتروني:** تسمح الارسال استقبال الرسائل الالكترونية من و إلى جميع

المشاركين عبر العالم أشهرها: Yahoo, gmail.. hotmail.

● **خدمة بروتوكول نقل الملفات:** تسمح بنقل الملفات المتمثلة في: البرامج، التقارير،

البحوث... الخ، من خلال الاتصال بين حاسوبين عبر شبكة الانترنت، بدأت هذه الظاهرة

كاختيار وأداة مساعدة لأنظمة IRC لنقل الصوت في اتجاه واحد السنوات الاخيرة انتشرت

العديد من أنظمة VOIP كما أصبحت سهلة الاستخدام ومريحة كأى هاتف عادي، من أكثر

الأنظمة شعبية في مجال الصوت عبر الإنترنت: نظام سكايب.

● **خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات.**

● **محركات وأدلة البحث:** تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير، ويعتبر محرك "غوغل"

من أشهرها.

● **مواقع الوسائط الاجتماعية:** وفيها يتم تبادل الأخبار الاجتماعية بين أفراد المجتمع، وهي

عبارة عن مواقع يشترك فيها المستخدمون لتبادل الآراء والأفكار.

● **مواقع الويب:** هي برامج تتيح وتعرض المعلومات والبيانات وهي فالأصل أرقام ولكن يتم

ترجمتها إلى كلمات [ <http://ar.wikipedia.org/wiki> ].

● **الاجتماعات و المؤتمرات:** يستطيع مستخدم شبكة (الانترنت) أن يشاهد ما يعرض في

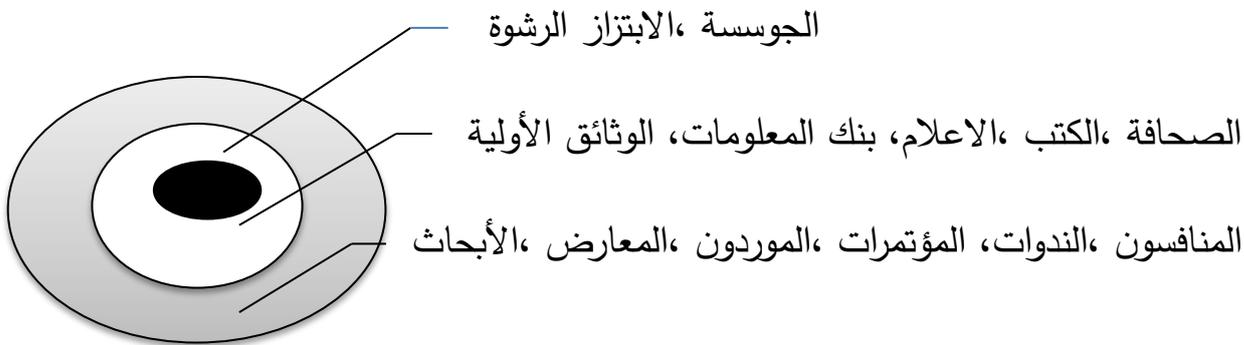
الاجتماعات والمؤتمرات من خلال برامج نقل الصورة والصوت عبر الشبكة بكل سهولة.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء تليلاني، مربية نسرين بوقريو، مرجع سبق ذكره ، ص :10.

2-2- الوثائق: وتدعى اليقظة الوثائقية ( la veille documentaire ) تتمثل في: الصحافة، التلفزيون، الكتب، الاذاعة، بنك المعلومات، التقارير، المعلومات القانونية والدراسات العامة.

2-3- الميدان: يتم الحصول على معلومات اليقظة من الميدان حسب ما قدمه Afnor على النحو التالي:

الشكل (21): مصادر الميدان للحصول على معلومات اليقظة



المصدر : فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرین بوقريو، مرجع سبق ذكره ، ص :10.

- ❖ المصدر الأبيض: سمي بهذا الاسم لسهولة الحصول على المعلومات ومشروعيتها) لا يترتب انا مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي وهي متواجدة بكميات كبيرة) (اتصل الى 80%) لكن قيمتها لا تتعدى 15%.
- ❖ المصدر الرمادي: يتميز هذا المصدر الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% لكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.
- ❖ المصدر الأسود: معلومات هذا المصدر سرية ومحمية من طرف القانون يستغرق الحصول عليها أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددین.

## رابعاً - عراقيل اليقظة الاستراتيجية:

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة العديد من العراقيل التي قد تؤثر سلباً على أداء اليقظة وتحول دون تفعيل دورها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية وصعوبة تنمية مزايا تنافسية حقيقية والحفاظ عليها من التقليد والتقدم، لذلك على المؤسسة القيام بتشخيص دقيق لهذه العراقيل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة الكفيلة بالتغلب عليها وتحقيق مستوى عالي لليقظة.

### 1-أنواع العراقيل:

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى، غير أن هناك أنواعاً كثيرة الانتشار في الواقع العملي عند ممارسة اليقظة منها<sup>1</sup>:

#### 1-1- عراقيل متعلقة بالمعلومات: تتمثل في:

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالنوعية المطلوبة؛
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة و تشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار أنسبها؛
- تعدد مصادر المعلومات و صعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها؛
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة جداً لكل مجالات.

#### 1-2- عراقيل متعلقة بالتنظيم: نجد من بينها:

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لتغيرات البيئة؛

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية "دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص ص : 145-146.

- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة؛

- سوء الاتصال الداخلي و غياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد؛

- احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة و السلطة.

### 1-3- عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة: منها ما يلي<sup>1</sup>:

-نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة

تنميتها، مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات و الوظائف؛

-الأداء الغير تنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار دراسة سوق

وغيرها، هو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المحصل عليها؛

- الأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل،....) نتيجة نقص إمكانيات أو

عدم كفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي إلى الحصول على المعلومات غير مفيدة تحول

دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات؛

-سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو

تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التجسس مثلا) ،فأهمية اليقظة

لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب له ثانيا

### 2- مواجهة عراقيل اليقظة:

للمحد من هذه العراقيل\_ ولما لا القضاء عليها\_ وتعزيز ممارسة اليقظة، على المؤسسة

السعي الجاد على القيام بما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 146-147.

<sup>2</sup> راضية سويد، فوزية زغدي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

- ✓ نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبرها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح؛
- ✓ إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية و حتى الداخلية؛
- ✓ تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تثمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي؛
- ✓ تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها، مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة؛
- ✓ إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى.

## الفصل العاشر: دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

في هذا الإطار سنحاول التعرف على دور و مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال دورها في توفير المعلومات و اتخاذ القرار باعتبارها نظام معلومات ،إضافة الى دورها في العملية التغيير و الإبداع باعتبارها وسيلة هامة، أيضا معرفة دورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسس.

### أولا - دور اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار:

#### 1- توفير المعلومة:

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة ، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد استراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. "وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها".<sup>1</sup>

ولهذا أصبحت مؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر، حيث توفير المعلومات قد يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجارة الأحداث التي تجري ببيئتها ،و المحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة، وباعتبار المعلومات مورد استراتيجي للمؤسسة يجب أن تُعنى بالاهتمام ولا بد من حمايتها و أمنها فهي تحدد مصير المؤسسة في حين تم وصولها إلى منافسيها، ومن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من صناعة القرارات الاستراتيجية و تحقيق التميز.

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، ورقة بحثية بعنوان اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، ص: 12 .  
labocolloque5.voila.net/137benafpla.pdf ، تاريخ الاطلاع: 2013/03/10.

## 2- مساعدة اليقظة في اتخاذ القرار:

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، إذ تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها<sup>1</sup> "اتخاذ القرار الإداري يعني نتاج عملية منهجية عقلانية مبنية، على الدراسة و التفكير الواعي للوصول إلى حل مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بين مجموعة من البدائل المحتملة بغية تحقيق الأهداف المرجوة".

كما تعرف هي<sup>2</sup> "عملية إدارية عقلانية رشيدة تتمثل في البحث عن البدائل و المقارنة بينها و من ثم اختيار البديل الأمثل والذي يتناسب مع قدرات المؤسسة لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية".

، هي<sup>3</sup> "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين".

من التعاريف السابقة نستخلص أن عملية اتخاذ القرار تتميز:

- ✓ عملية إدارية مرحلية انتقالية تتعلق بالمستقبل؛
- ✓ أنها نمط مركب من نشاط فكري و إنساني؛
- ✓ أنها أساس العملية الإدارية؛
- ✓ القرارات تصنع، تتخذ و تنفذ من طرف أشخاص مختلفين مما يتطلب وجود تعاون، فهي عملية جماعية؛
- ✓ أنها تتخذ بطريقة وصفية و كمية.

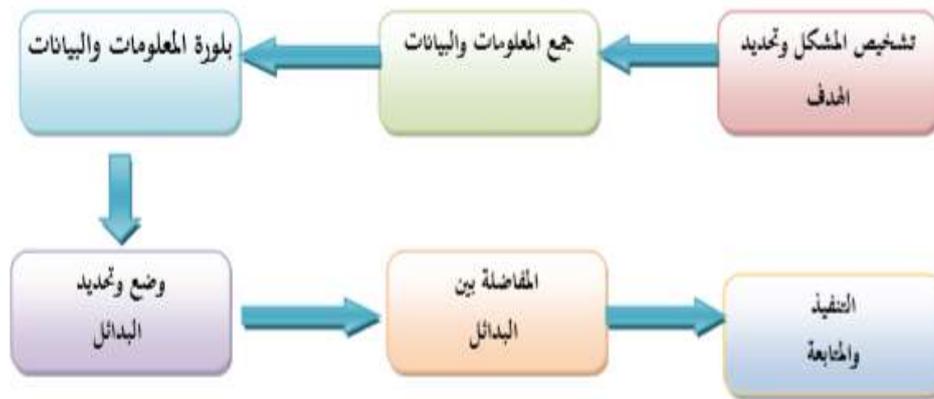
و تمر عملية اتخاذ القرار عدة مراحل موضحة في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> أحمد بوسهمين ، هدى شهيد، أثر الذكاء الاقتصادي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 04، مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية بالجنوب الغربي الجزائري، نوفمبر، 2017، ص: 10 .

<sup>2</sup> سهيلة عباسي، ليله معلول ، سيف الدين ترشنة، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017/2018، ص: 17.

<sup>3</sup> - منعم زمزير الموسوي ، اتخاذ القرارات الادارية ، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

## الشكل (22) : مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر : سهيلة عباسي ،ليه معلول ، سيف الدين ترشة ، مرجع سبق ذكره ، ص :18.

وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم، وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يحصل متخذ القرار على المعلومات التي يحتاجها من أكثر من مصدر، و يعد نظام اليقظة الاستراتيجية النظام المعلوماتي المهم في المؤسسة الذي يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستخدميها في الوقت المناسب ، وحسن استغلالها وتسييرها يساهم في توفر البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى إثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وفي الوقت المناسب محققة بذلك ميزة أو مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

## ثانيا- اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير:

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: <sup>1</sup> "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مواتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مواتية بحيث تهدد أعمالها". كما يمكن تعريف إدارة التغيير <sup>2</sup> بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

يعرف أيضا بأنه عبارة <sup>3</sup> "عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

وبالتالي نستخلص أن التغيير يعني إحداث تعديلات ملائمة لأوضاع المؤسسة، أو تغييرات تخص استحداث أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا تنافسيا عن غيرها" لكي يكون التغيير ناجحا لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأطراف التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير للحصول على رد فعل إيجابي و أخيرا تنفيذ التغيير، التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على المؤسسات مواجهة الأوضاع الجديدة بحنكة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة<sup>4</sup>، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة و تحليل المعطيات و المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج بإستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة .

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار الجزء الأول، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى ، 2000، ص: 89.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، نفس المرجع، ص:90.

<sup>3</sup> زيد منير عيوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2007، ص: 21.

<sup>4</sup> علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

### ثالثا- اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة:

لقد تعددت مفاهيم عملية الإبداع واختلفت وجهات النظر حسب تعدد المجالات، فيعرف الإبداع "على انه العملية التي تؤدي إلى انشاء فكرة واخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات"<sup>1</sup> و يعرف أيضا "هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غير مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار"<sup>2</sup>

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة ، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو".<sup>3</sup>

وغالبا ما يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا(يتضمن التغييرات الطفيفة)، أو جذريا(تغييرا كاملا) أو لهدف عام( اكتشاف جديد). وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة.<sup>4</sup>

ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين و تطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع ، و ذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة و استخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي"<sup>5</sup>. وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة ، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

<sup>1</sup> ختة مبروكة ،فعالية الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي، الجزائر ، 2015/2014 ،ص: 4.

<sup>2</sup> عميمر فضيلة ، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان، 2018/2017، ص: 2.

<sup>3</sup> برفاين جوبتا ،ترجمة احمد المغربي ،الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص200.

<sup>4</sup> - برفاين جوبتا ،ترجمة احمد المغربي "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>5</sup> - عيد الرا زق خليل وأحلام بوعيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع ، حيث توفر اليقظة المعلومات اللازمة و دورانها (من تحديد، بحث، تحليل واستغلال) وحسن تسييرها، التي تساهم بدورها في إنشاء أفكار وطرق إبداعية وأساليب عمل جديدة ما يساهم حتما في تحفيز الإبداع بالمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

#### رابعا- اليقظة الاستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

يعتبر إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني ، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن التحولات و التطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوما بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على المعلومات وتعدد مصادرها.

كما تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية وهي : التوقع ، الاكتشاف ، المراقبة ، التعلم.<sup>1</sup>

**التوقع:** وهو توقع للتغيرات البيئية ولنشاط المنافسين.

**الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص جديدة في السوق....إلخ.

**المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

**التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم والاستفادة من أخطاء ونجاح المنافسين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير بناء نظرة موحدة للمسيرين.

<sup>1</sup> - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، 9/8 نوفمبر 2010 ، ص12.

فمن خلال الدور المنوط لليقظة نستخلص أنها عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة ، ومن هذا يمكن ذكر أهم ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، كل المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- تسمح اليقظة بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون.

وبالتالي من خلال ما ذكر آنفا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم ورفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال النقاط التالية:

- تختلف ممارسة اليقظة الاستراتيجية باختلاف درجة المنافسة وحدتها وحسب طبيعة نشاط المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، حيث تزيد المؤسسة في توسيع عملية اليقظة الاستراتيجية في حين تعقد نشاطها وتطوره، والذي يتطلب منها تبني استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق التميز بالاعتماد على نتائج اليقظة ، حيث تمكن معلومات اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من تحاشي تهديدات واعداءات المنافسين ، وذلك بتحفيز المسيرين على تأمين المؤسسة من المخاطر البيئية المباغته بتبني استراتيجيات ملائمة لتصدي و مجابهة المنافسين.<sup>2</sup>

- تمكن اليقظة الاستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول: منتجاتهم أو خدماتهم، خططهم واستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، السعر

<sup>1</sup> - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) « La veille stratégique, du : concept à la pratique » – Juin 2005,p7. [http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf).

<sup>2</sup> - عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص:16.

والنوعية، الجودة، الموارد، الكفاءات ... إلخ، ما يساهم في تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة والملائمة لمواجهة المنافسين ومحاولة التفوق عليهم.

- اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآخر التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة ، حيث تصبح السباق في تطبيقها والتفوق على منافسيها بخلق مزايا جديدة وتتفادى بذلك تقليدها من طرف منافسيها.

- تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة و في القمة لتحقيق رضا زبائنها، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم بتطوير طرق التوزيع، حيث يساهم هذا الأخير بإنشاء القيمة بالخدمات التي يقدمها للزبون والمتمثلة في المنفعة المكانية، و الزمانية التي تجعل المنتج أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين و بالكميات المطلوبة، وما يجعلها تتفوق على منافسيها وترفع مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.<sup>1</sup>

- توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية ، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، تشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤدي على تحسين الإنتاجية ، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، بهدف خلق بيئة مناسبة للابتكار والإبداع، إرساء الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية، تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة وتحسين الأداء التنافسي.

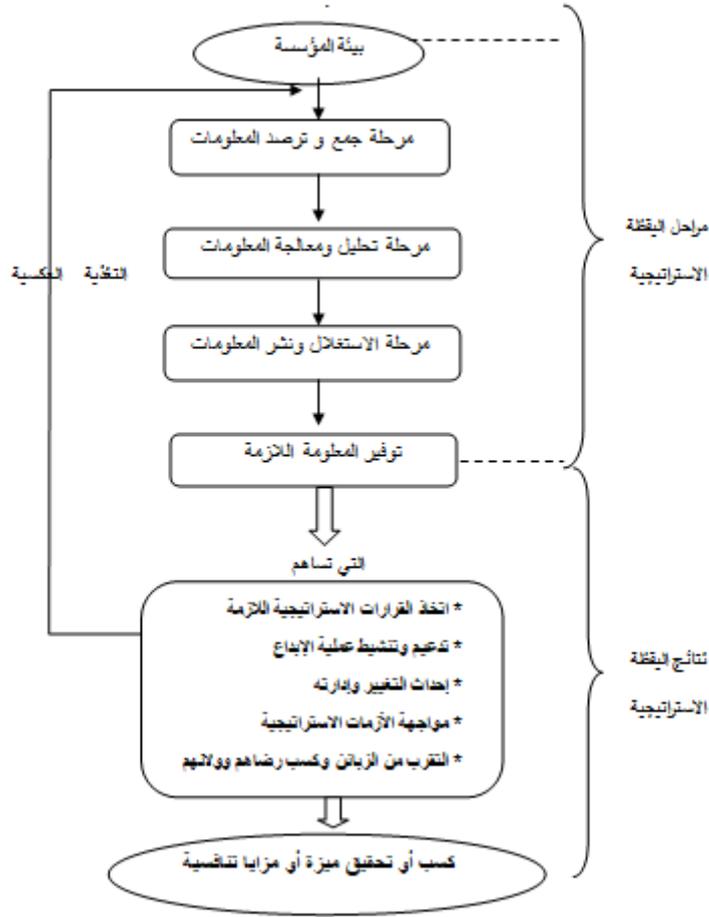
- تلعب اليقظة دور بارزا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة حول كل ما يخص ويؤثر على استراتيجيتها التنافسية و استمرارية أدائها، وفعالية اليقظة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات دلالة ومعنى، وتوجه لمستعملها لاتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات التي تحدث ببيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في إنجاز أداء تنافسي فعال<sup>2</sup>، وهذا ما يساعد

<sup>1</sup> - عيد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص:17- 18  
<sup>2</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء مرجع سبق ذكره ، ص:12.

المؤسسة على توسيع حصتها السوقية والتي تُعدُّ هدفاً استراتيجياً تسعى غالبية المؤسسات لبلوغه بحيث تعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي. فالمؤسسة التي تملك أكبر حصة سوقية تكون ذات مركز تنافسي أقوى.<sup>1</sup> وفي الختام يمكن إجمال ما تمَّ توضيحه خلال الفصل "اليقظة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة" في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> عيد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره، ص:16 .

## الشكل (23) : مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة



المصدر : خديجة بو خريصة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 106.

