

الفصل الثاني: مكانة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

تهتم المؤسسات بتزويد مختلف وظائفها بالمعلومات اللازمة لسير أنشطتها على أكمل وجه، مع الأخذ بعين الاعتبار طرق نقلها للتمكين من استغلالها بدقة وسرعة مناسبة للحالة التي تصفها. فتطور قدرة المؤسسة على تحقيق هذا الهدف يرفع من قيمتها الاقتصادية بأخذ الاستخدام الأمثل لها. وتتشغل المؤسسات عموماً بتوفير وتخصيص مختلف الموارد الضرورية.

وفي هذا الصدد، تستند المؤسسات على إنجاز أنشطتها على إدارتها لمورد المعلومات واستغلاله بكفاءة. فعدم الاهتمام بهذا الجانب يمكن أن ينجر عنه مشاكل، والتي تتأتى أساساً من عدم كفاءة سيرورة المعلومات بين وفي مختلف المستويات التنظيمية.

وتعتبر المعلومات التي تخص البيئة الخارجية للمؤسسات من الفرص التي تمكنها من تحسين وضعها، لذا يجب أن تهتم بالمعلومات المتعلقة بالقطاع التي تنشط فيه على العموم، وما يكونه على الخصوص، من زبائن وموردين، منافسين، والتكنولوجية المتداولة...، وما يصب في تزويدها بالمعلومات الحيوية التي تساهم في نجاحها واستمرارها.

ومن هذا المنطلق، تعمل المؤسسات جاهدة على استعمال كل الوسائل الممكنة والمحتملة والتي يشرعها القانون لتحقيق نجاحها، استمرارها وما يميزها عن المنافسين. لذلك، فإنها تأخذ بالحسبان المنافسة في محيطها، والتي تعمل بدورها لتحقيق نفس مبتغى المؤسسة نفسها.

وإن كان هدف المؤسسة متمثلاً في الارتقاء عن منافسيها واكتساب الريادة عن طريق تعظيم حصصها السوقية، فإنه لا يتسنى ذلك إلا عن طريق تحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة جهاز توقعي، يوضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، مزوداً إياها بالإمكانيات والفرص المستقبلية، وتحذيرها من التهديدات المستقبلية. لذا تفرض اليقظة نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى. إذ عن طريقها تتحصل على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح لها باستعمالها بالطريقة الذكية، ما يساهم في احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها.

ومما سبق، سيتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل النقاط الموالية:

- مدخل لوظيفة اليقظة في المؤسسات؛
- وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة؛
- منهجية إرساء وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لوظيفة اليقظة في المؤسسات

من خلال المحيط والبيئة التي تتميز بشراسة المنافسة، تعمل كل المؤسسات جاهدة للبقاء والاستمرار ضمن السوق الناشطة فيها، وذلك باستعمال كل الوسائل الممكنة والمحتملة والتي يشرعها القانون، منه البحث عن التميز عن المنافسين.

تبحث المؤسسات في جميع القطاعات عن طرق للكشف عن محيطها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

ومما سبق، يمكن التطرق إلى:

- عموميات حول وظيفة اليقظة في المؤسسات؛
- أنواع اليقظة في المؤسسات؛
- تنظيم خلية اليقظة في المؤسسات.

المطلب الأول: عموميات حول وظيفة اليقظة في المؤسسات

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال والأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، بحيث أنها تفرض على المؤسسة التحكم في المعلومات اللازمة لمراقبة بيئتها مع الأخذ بالحسبان مختلف أنواعها، ويتمثل هدفها الأساسي في الإبداع وإنشاء مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في محيطها؛ لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم هذا المصطلح وكذا مزاياه وشروط فعاليته.

1. مفهوم مصطلح اليقظة

قبل التطرق إلى أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال يمكن فتح قوس لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. فمن المعلوم أن كل شخص عادي يكون في إحدى

الحالات التالية: في حالة نوم أو في حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون كل الحواس منفتحة على العالم من حولها فيمكن القول أن الأفراد متيقظين وفي اللغة يقال تيقظ تيقظا لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما يقال يقظ ومتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة.

ويستعمل التيقظ أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظ على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

1.1. أصل المصطلح

يعتبر استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتجا عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما. والمقصود بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، وتلعب المراقبة دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف¹.

وقد وضح كل من مارتيني ومارتي martinet et marti في كتابهما الذكاء الاقتصادي أن هذا الرادار (رادار اليقظة) يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة فإذا أطلق الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بالمتابعة وتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن مفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة فضلا عن ذلك فقد بين porter في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين².

1.2. تعريف اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما

يلي:

¹ - Bammar d. Ph, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Edition Masson, Paris, 1991, p :20.

² - labonte. D, la veille , activité au profession ? www.mmediu.com/veille/activité.pdf

يعتبر ميشال كارتيي Michel CARTIER اليقظة على أنها النشاط الذي يمكن من البقاء على العلم بكل المستجدات في القطاع المشغول¹. كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير².

كما يعتبر جاكوبياك JAKOBIAK اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية³.

وتشير اليقظة إلى تلك النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل المتعاملين الاقتصاديين المدراء المصممين والمسيرين⁴. كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية⁵.

ويمكن من التعاريف السابقة استنتاج -بغض النظر عن التعريف الأول والثاني الذين تناولوا اليقظة بتعريف شامل- أن اليقظة اعتبرت كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن إدراج التعريف التالي الذي ينص على أن اليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة⁶.

كما يجب الإشارة إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس، وهذا باختلاف مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه. كما يجب التنويه أيضا إلى استعمال هذا المصطلح قلما يكون مجردا دون وصف أو نعت. ولرفع هذا اللبس يتم إضافة صفة للمصطلح لتساعد على فهم أو إثارة فضول من يهمهم الأمر وهذا ما سيتم رؤيته من خلال ما يأتي.

2. مزايا اليقظة

يمكن ذكر ما هو أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا على النحو الموالي¹:

¹ - www.clic.net/presse/articles2000-02-01.html

² - ait elhadj S, *l'entreprise face à la mutation technologique*, Edition Organisation, Paris, 1993, p :89.

³ - www.mpep.gov.ma/esi/veille.html#top

⁴ - Labonte. D-legendre R, *étaped'un processus de veille et quotient d'information pour votre entreprise*, avril 1999, www.mmediu.com/veille/quotient.pdf

⁵ - Bergeron . P, *observations sur le processus de veille et obstacles à son pratique dans les organisations*, Argus, vol 24, N°3, p :18.

⁶ - www.veille-e.com/pageveille.html

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض من تكلفته؛
- تسمح بالتنبؤ والتحذير من العراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات والفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق؛
- ولكي تستفيد المؤسسة بأكبر قدر ممكن من اليقظة فإنه يجب عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية.

3. شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي²:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
 - اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومات بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد؛ كون أن اليقظة عبارة عن عملية جماعية وليست عملية فردية.
 - التحكم الجيد في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
 - الحد الأدنى من الهياكل؛ فالمعلومات تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
 - روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين
- ويتم الإشارة في الأخير، إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة إنما تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملا ومكملا لبعضه البعض فمثلا وفي عدة حالات نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطا وثيقا باليقظة التنافسية، أو عندما تكون في قطاع ما مرتبطة هي الأخرى باليقظة في القطاعات الأخرى كقطاع الصيدلة وقطاع الأغذية.

¹ - www.mpep.gov.ma/esi/veille.html#top

² - REVELLI Carlo, Intelligence stratégique sur Internet, Préface de J. de ROSNAY, 2^{ème} Edition, Dunod, PARIS, 2000, p: 12.

ولا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

المطلب الثاني: أنواع اليقظة في المؤسسات

بالإطلاع على مختلف المراجع يمكن إيجاد عدة أنواع مختلفة من اليقظة لذا سيتم ذكر أهمها مع المرور الخفيف على الأنواع الأخرى، وهذا ليس انتقاص من قيمة وأهمية تلك الأنواع وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حول الأنواع التي سيتم ذكرها.

1. اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط التي تتطور فيه المؤسسات المنافسة¹. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة. وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة²:

- الأداءات الحالية للمنافس؛

- استراتيجية المنافس؛

- أهداف المنافس الجديدة؛

- قدرات المنافس؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا، وكيف يرى المنافسون مستقبلهم.

¹- www.pita.net/entreprise/veille.html

²- Patryron E A, le mangement stratégique de l'information, Economica, Paris, 1994, p :19.

وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلًا¹:

- منتجات المؤسسة المنافسة من التشكيلة الكاملة القطاعات السوقية المغطاة الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع خطة التوزيع الأسعار المطبقة؛
- الشركاء من شبكة الموردين المقاولين العلاقة مع باقي الأعوان
- الإنتاج كنظام الإنتاج المواد والمهارات المستعملة تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة.

وترتبط المعلومات المجمعمة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة وخاصة عندما يكون²:

- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: بحيث لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛
- نمو القطاع ببطئ يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة حيث تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأي طريقة حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛
- عدم التميز في المنتجات وذلك عندما يتم النظر إلى المنتج على أنه من الضروريات الأولية فعندها يستند اختيار المشتري على السعر وجودة الخدمة المقدمة؛
- اختلاف المنافسين يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- حواجز الخروج مرتفعة يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية أو الاستفادة من رفع حواجز الخروج من القطاع غير المربح؛
- حواجز الدخول ضعيفة بالمراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

2. اليقظة التكنولوجية

¹ - Moya JL, management de l'informaton, l'information en cœur de la stratégie d'entreprise , 2001, www.egideria.fr.

² - Patryron E A, Op-cit, 1994, p :21.

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها مستقبلا¹.

كما يعرفها مارتيني وريبولت MARTINET et RIBAUT على أنها ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز من ظهور وتطور التكنولوجيات².

ويقصد بالإشارات الضعيفة أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر تلك المعلومة التي تعطي إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة مبهمة وصعب تمييزها وهي تأخذ أشكالا عديدة كالإشاعات مثلا. وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في إبداعات تكنولوجية؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية الإبداع في السلع والخدمات التطور في طرق وأساليب الصنع ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:
- هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المباشرة والمستمرة، المشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل براءات التي لها علاقة بالنشاط؛
- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

3. اليقظة التجارية

¹ - Pateyron E, *la veille stratégique*, Economica, Paris, 1998, pp:143-144.

² - MARTINET Bruno et RIBAUT Jean-Michel, *Management Des Technologies*, Edition des Organisations, Paris, 1999, p:109.

يهتم هذا النوع من اليقظة عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة)، والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل). فأما بالنسبة للزبائن (الأسواق)، فيتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد والطويل وكذا بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة؛ أما بالنسبة للموردين، فيجب تتبع عرض وتطور المنتجات الجديدة، تطور العاقبة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على انتقاء التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن وحتى إذا كان 80 بالمائة راضين عن المنتج فإنه من الواجب الإطلاع على ملاحظات 20 بالمائة غير الراضين وذلك بهدف تحسين جودة المنتج¹.

4. اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء تفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي².

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرتي المؤسسة³:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية للمؤسسة كإعادة تنظيم العمل؛
- الوسيلة اللازمة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

5. اليقظة الاستراتيجية

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للمحيط وذلك لأهداف استراتيجية⁴.

¹ - Pateyron E, *Op-cit*, 1994, p : 24.

² - Picard D, *la veille sociale : prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, Edition Vuibert, Paris, 1991, p :02.

³ - *Idem*, p :01

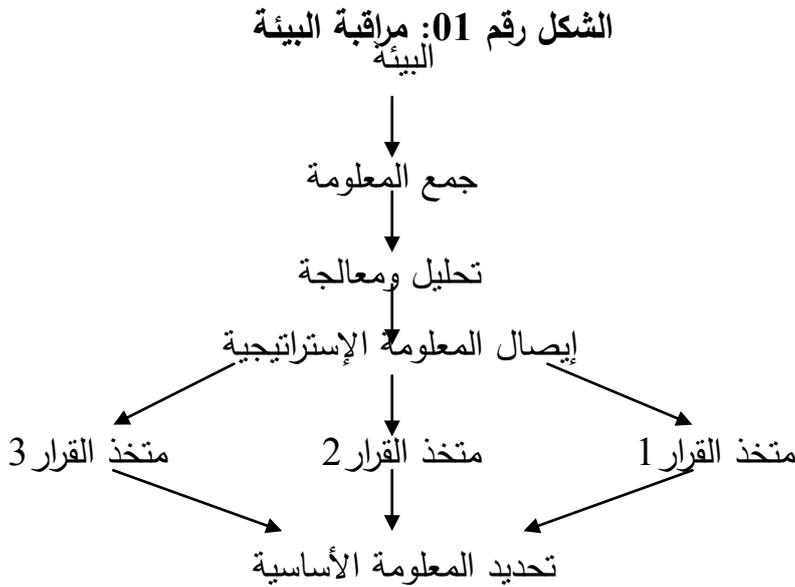
⁴ - PATEYRON E, *Op-cit*, 1994, p : 24.

تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الاختلالات التي قد تحدث في تطور محيطها الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي¹.

6. اليقظة البيئية

وتختص فيما بقي من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة واليقظة الثقافية²، بحيث لا تقل هذه الأنواع المذكورة أهمية عن سابقتها.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتسنى لهم بدورهم تحديد المعلومات الأساسية في عملية اليقظة هذه كما هو مبين في الشكل الآتي:



المصدر: THIETART R. , Op-cit; 1991, p 98.

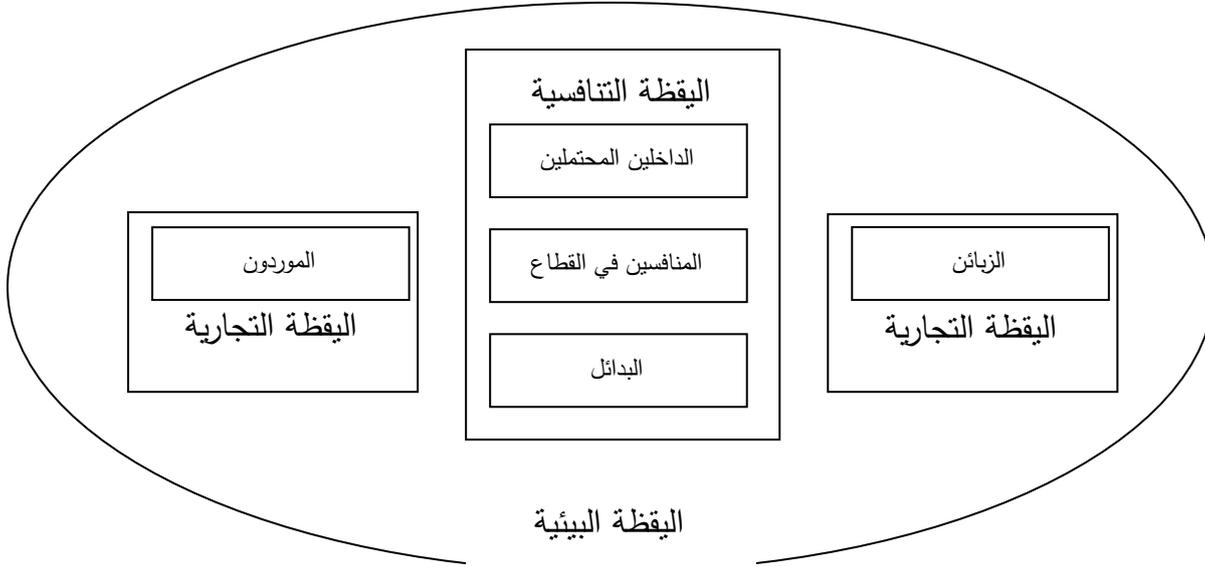
وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية التكنولوجية التجارية واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من مارتيني وريبولت MARTINET et RIBAUT في

¹- LESCA Humbert, SCHULER Maria, Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?, colloque VSST95, Toulouse, 25-27 octobre 1995, p :45

²-Idem, p: 45.

كتابهما اليقظة التكنولوجية في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبورتر PORTER بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في هذا الشكل:

الشكل رقم 02 : الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ PORTER



المصدر : VERNA. G; la veille technologique : une ardente nécessité, département de management, Université Laval, www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html

فمن خلال الشكل، يمكن استنتاج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تختص اليقظة التجارية أي الأسواق وكذا الموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور البدائل الجديدة من المنتجات والتي تكون نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

المطلب الثالث: تنظيم خلية اليقظة في المؤسسات

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة، فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة من هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية. لذا سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى مراحل عملية اليقظة، ممثلو اليقظة وطرق ووسائل اليقظة.

1.1. مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية وهي¹:

1.1.1. الجمع

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف الذي سيتم تركيز كل جهود اليقظة عليه؛ فهناك عدة أسئلة أساسية يتم طرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات مثل من نراقب، ماذا نراقب، أين توجد المعلومات. ثم تتبعها عملية جرد المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

1.2. التحليل والتركيب

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات كل المعلومات المجمع، وتتميز هذه المرحلة بأنها صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.

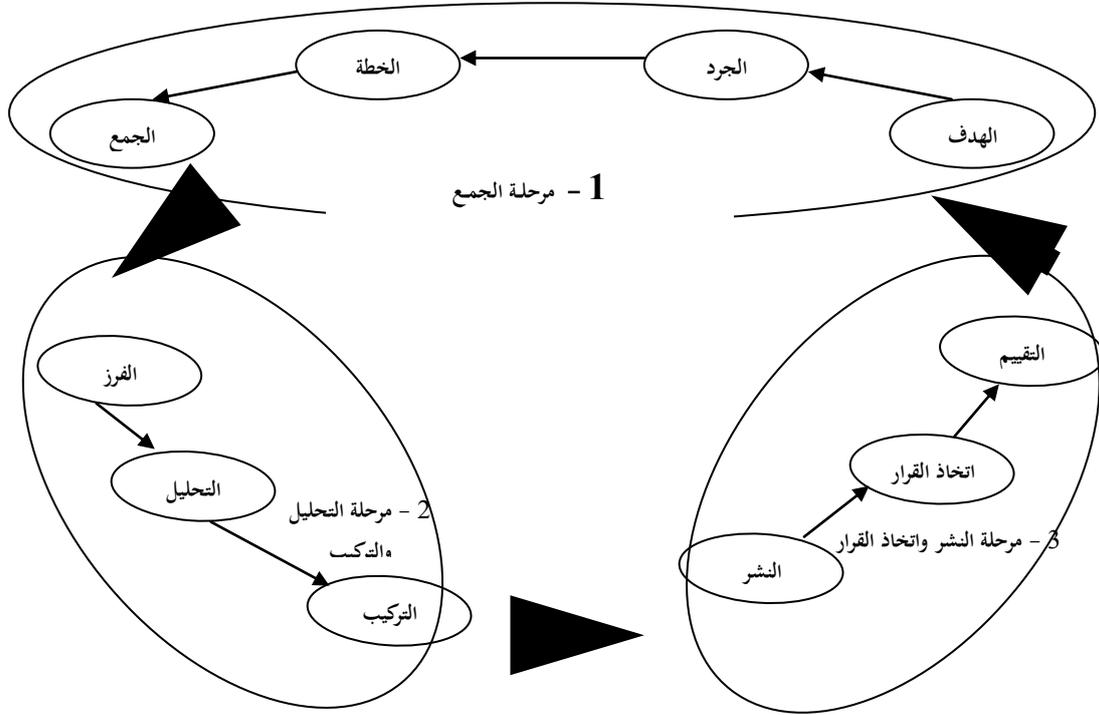
حيث تهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية إتخاذ القرار.

1.3. النشر واتخاذ القرار

عند إنتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة حيث لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لإتخاذ القرار إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم يتم نشر المعلومات من أجل أن تصل إلى متخذي القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار المترتبة عن القرار المتخذ. ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

¹- CARTIER M, *la veille : introduction*, www.mmediu.com/veille/veille/etapes.html

الشكل رقم 03: مراحل عمل اليقظة



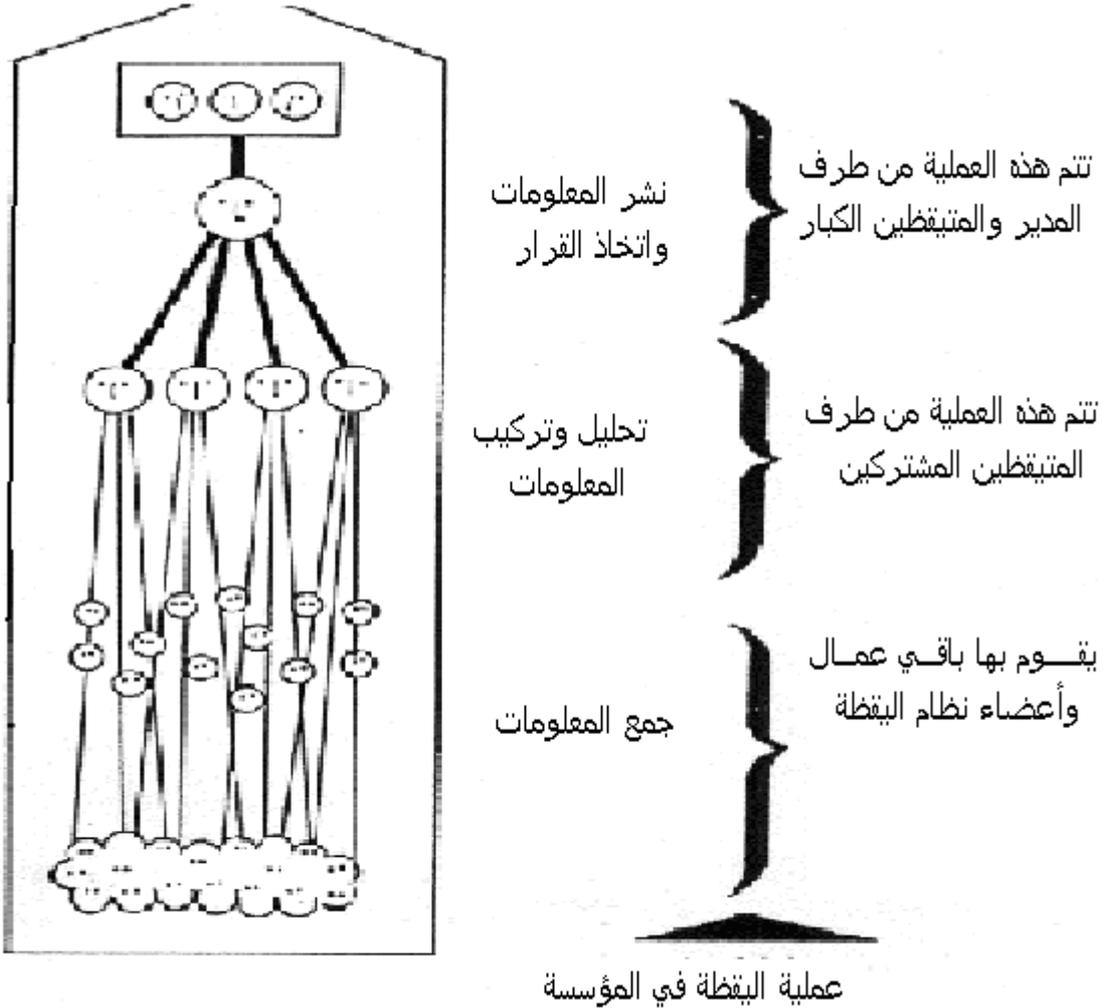
المصدر: من إعداد الباحث.

ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة كليا.

2. ممثلو عملية اليقظة

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته وتتجلى مهمته الأساسية في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه بحيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي:

الشكل رقم 04: ممثلو عملية اليقظة



المصدر: www.mmediu.com/veille/veille/groupe.html، CARTIER M. la veille : introduction

من الملاحظ من الشكل أعلاه أن جماعة اليقظة تتكون من المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم:

الجدول رقم 01: ممثلو عملية اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
---------	-------	--------------

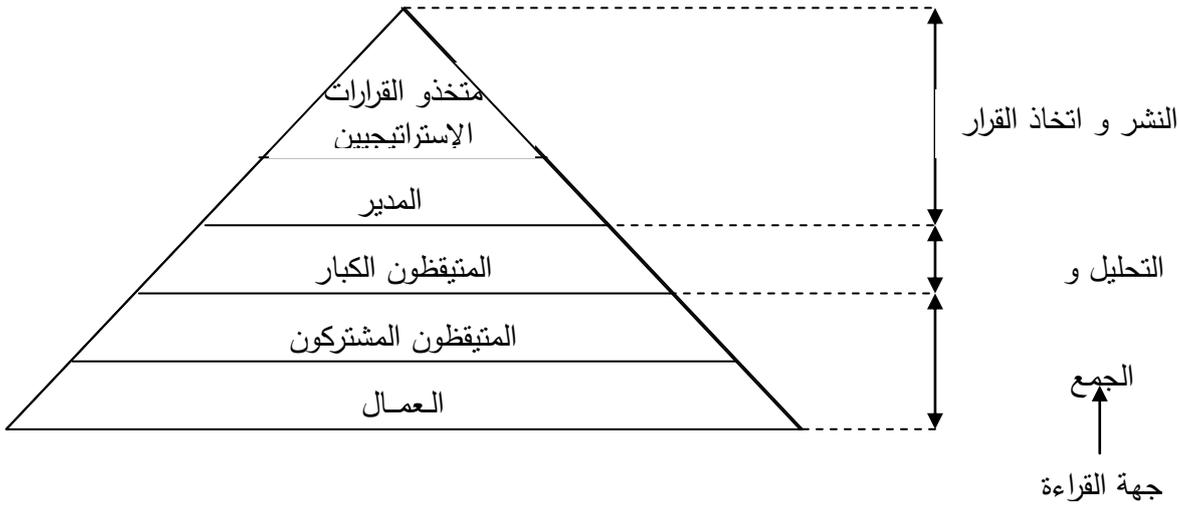
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛ - المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - عرض الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة المؤسسة على مجموعة اليقظة. - تحليل نتائج اليقظة المقدمة على شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع من خلال إنشاء أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛ - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛ - معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة - إعداد والإشراف على دفتر الشروط - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة 	<p>المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛ - القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛ - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛ - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق مع صحة السيناريوهات مقارنة مع المحيط الخارجي. 	<p>المتيقظون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة أي القدرة على البحث والاستماع، إضافة إلى روح الفضولية؛ - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات؛ - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركون</p>

<p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات فيما بينهم؛ - قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>		
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل؛ - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع بحيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

المصدر: www.mmediu.com/veille/veille/groupe.html، la veille : introduction، CARTIER M،

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حركاً عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج، وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من المشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية. فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها. ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة المذكورة سابقاً على ممثليها بالشكل الموالي:

الشكل رقم 05: مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المصدر: من إعداد الباحث.

تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال، لهذا تتم قراءة الشكل من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجية.

3. طرق ووسائل اتمام وظيفة اليقظة

يمنح تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، لهذا تتمثل أهم الطرق ووسائل اليقظة في طريقة المعايرة والإنترنت.

3. 1. طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية لهذا يعرفها كيرنس KEARNS الرئيس المدير العام الأسبق لمؤسسة ران إكزيروكس Ran Xerox على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجات المؤسسة، خدماتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة¹.

¹- BRILMAN J, *l'entreprise réinventée*, 4^{ème} tirage, Edition Organisation, Paris, 1996, p : 209.

كما قدم CAMP Robert وهو المسؤول عن تسيير برنامج المعايرة لنفس المؤسسة المذكورة أنفا تعريفا آخر وذلك بأنها البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما والتي تسمح للمؤسسة بضمان التفوق¹.

وترمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة في مجال نشاطها وتقيس أداءها مقارنة بأداء هذه المؤسسة، وذلك من أجل إنشاء معيار جديد أعلى يقيس أداء المؤسسة وتحديد نموذج لتعلم كيفية التحسين، وبذلك يتحدد هدف التفوق على هذه المؤسسة من خلال التحسينات المجراة.

وتتضمن هذه العملية المراحل التالية:²

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة؛
- 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؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

وتهيئ هذه الطريقة الرؤية بشأن ماذا يفعله المنافسون، بحيث تزداد أهمية عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن أو ما بين ما تؤديه هي والمنافسون، لذا تمثل هذه الفجوات مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استغلالها ما يتطلب مراقبة مستمرة لإدراكها وتحليل أسبابها والقيام بالإجراءات المناسبة.

3. 2. الإنترنت

يتطلب للقيام بعملية اليقظة تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ولعل من أهم الوسائل

¹ - JAKOBIAK François, L'intelligence économique en Pratique avec l'apport d'internet et des NTIC, Edition Organisation, Paris, 2001, p : 213.

² - Industrie Canada, Outils de diagnostic et d'analyse comparative, www.stratégie . ic. go. ca/ssgf/bs00212f. html

المستعملة في اليقظة الإنترنت وهي شبكة المعلومات الإلكترونية وهي عبارة عن مجموعة عالمية من مصادر المعلومات التي استمدت فكرتها من شبكة حواسيب أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة A. R. P. A. Net التي كان استخدامها حكرا فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمريكية الأمنية والعسكرية فقط¹.

ثم توسعت هذه الشبكة وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم الإنترنت والتي هي عبارة عن مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يسمى TCP/IP وهي اختصار لـ Transmission Control Protocol/Internet Protocol أي بروتوكول ضبط الاتصال/ بروتوكول الإنترنت ووجودها من أجل نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

وتقدم شبكة الإنترنت أربع خدمات رئيسية لمستخدميها وهي:

- خدمة البريد الإلكتروني؛
- خدمة بروتوكول نقل الملفات؛
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات؛
- خدمة الربط عن بعد.

¹ - العتيبي ع، ماهي شبكة الإنترنت؟، علوم وتكنولوجيا، المجلة الشهرية العلمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، العدد: 28، السنة الثالثة، ص: 32.

المبحث الثاني: وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

من المعروف بأن المنافسة لا تعترف إلا بالمصالح، فبالنقد الملحوظ في عالم الأعمال أصبحت المؤسسات مجبرة على اتباع الضغوطات التي تمارسها المنافسة في جميع القطاعات. فالمؤسسات ذات الطموحات المستقبلية تسعى في ظل هذا الوضع جاهدة للتحسين من أدائها والذي يظهر أساسا في جودة منتوجاتها وخدماتها، ويرتكز هذا الجهد على دراسة خصائص وآليات عمل مختلف الأسواق، بغية التحصل على مركز ريادي مقارنة بالمنافسة ولا ينبغي هذا الهدف إلا بالاهتمام بتكاليف الإنتاج وإنشاء المعارف.

وتعتبر وظيفة اليقظة الاستراتيجية من الوظائف التي تساعد المؤسسة على أن تكون رائدة في مجال نشاطاتها من خلال مواكبة التطور التكنولوجي ومسايرة تذبذب الأسواق ومواجهة حالة عدم التأكد. فيتوجب على المؤسسة معرفة إدارة عمليات رصد، تسيير وتحليل المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، ومن ثم طرح مختلف التوقعات المحتملة بهدف إيجاد قرارات مسبقة التي تجعل المؤسسة تمتاز بالمرونة في التحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في محيطها الكلي من خلال استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الموجودة، واستغلالها بالطرق المثلى الذكية بما يمكنها من أن تكون رائدة في مجال نشاطاتها.

و نظرا لأهمية التي تكتسيها وظيفة اليقظة مقارنة بوظائفها الأخرى سيتم التحدث بشيء من التفصيل من خلال هذا المبحث عن:

- مصطلح اليقظة الاستراتيجية؛
- المعلومات في نظام اليقظة الاستراتيجية؛
- منفعة واستهداف اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مصطلح اليقظة الاستراتيجية

تعتبر وظيفة اليقظة الاستراتيجية وظيفة عملية، إذ تتسم وتختص بالاستمرارية والديمومة في أنشطتها، ما يؤدي بها إلى التسيير الأمثل للمعلومات وإيصالها إلى صناع القرار الساهرين على تطوير المؤسسة وضمان ديمومة وجودها.

وعليه، ومن أجل التطرق لوظيفة يقظة المؤسسة الاستراتيجية، يجب الانطلاق عموماً من مفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال عرض مختلف التعاريف التي لازمتها، أساليب وآليات تشغيلها، مميزاتها والعملية الجماعية لليقظة الاستراتيجية.

1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية

يتم التعرض لمفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال إعطاء تعريف لها، وكذا مكوناتها:

1.1. تعريف اليقظة الاستراتيجية

يعتبر مصطلح اليقظة الاستراتيجية مصطلحاً مركباً¹، إذ يستخدم الانجلوسكسون في نظيره مصطلح المسح البيئي والذكاء أو اليقظة التنافسية لتبيين المفاهيم جد مقاربة مع المصطلح. وتعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة². حيث تمثل أغلب المعلومات إشارات الإنذار المبكرة، إذ تسمح بتسهيل اتخاذ القرار المناسب بسرعة وفي الوقت المناسب.

1.2. مكونات اليقظة الاستراتيجية

تختص وظيفة اليقظة الاستراتيجية بأنها تعبر عن وصف شامل لوظيفة اليقظة في المؤسسات، ومن ثم فإنها تتكون من مجموعة من وظائف اليقظة الخاصة مثل يقظة براءات الاختراع، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، الخ، فالواجب على المؤسسة

¹ - ففي هذا الصدد، لم تكن كلمة يقظة مستعملة على النحو والموضع المناسبين، غير أنها الآن واسعة الانتشار. فعبارة ذكاء المؤسسة - المستخدمة من طرف H. LESCA في ترجماته وكتبه التي نشرت في Mac Graw Hill - تعبر عن الذكاء الإستراتيجي، والتي تقابل ما يتكلم الانجلوسكسون عن مسح المحيط وعن الذكاء أو اليقظة التنافسية.

² - Janissek-Muniz et LESCA, , Veille Stratégique :Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif, article publié à CERAC Grenoble, 2003, p.01.

إيجاد الوظيفة التي تلائم وتتكيف مع حالتها ووضعها، فليس بالإجبار تبني كل أنواع اليقظات الخاصة، كون العملية تحتاج إلى منهجية لاختيار الامثل.

والجدول الموالي يبين أنواع اليقظة المكونة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية طبقاً لقوى المنافسة.

الجدول رقم 02: مكونات اليقظة طبقاً لقوى المنافسة

القوى المعنية	مكونات اليقظة
المنافسون المباشرون، الداخلون المحتملون	التنافسية
الزبائن، الموردون	التجارية
المنافسون المباشرون، السلع البديلة	التكنولوجية
باقي للبيئة، طبقاً لمحاور اليقظة: الاجتماعية، الاقتصادية - الكلية والجزئية - والقانونية	البيئية

المصدر: من إعداد الباحث.

2. أليات وطرق عمل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

للمؤسسة إيجاد الطريقة التي تراها مثلى لتشغيل وعمل وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها، بيد أنه توجد طريقتين أو آليتين مختلفتين متعارف عليهما وهما طريقة التحكم وطريقة الإنذار¹ فيمكن للمؤسسات تبنيهما في تطبيق وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها.

2. 1. طريقة التحكم

وترتكز هذه الطريقة على الحاجة إلى معلومات معينة، إذ تعتبر الأبحاث المحرك الذي ينشط معلومات اليقظة الاستراتيجية. فتستند هذه الطريقة على وجود طلبية معبرة عن حاجة معينة للمعلومات تبدأ بطلب سريع وعاجل من المسؤول المباشر، وعليه فإن المبادرة والادرة تكون محركاً من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.

2. 2. طريقة الإنذار

¹ - Humbert LESCA & autre, L'utilité de la méthode L. E. SCanning, CERAC Grenoble, <http://veille-strategique.org>

بخلاف الطريقة السابقة فتمتيز هذه الطريقة بديمومة واستمرار عمليات البحث الفعالة للمعلومات، والتي يسهر عليها بعض العناصر البشرية لجهاز اليقظة الاستراتيجية والمتمثلين في متعقبي المعلومات. إذ يقوم متعقبو المعلومات بالمبادرة إلى تنبيه مسؤوليهم، والأشخاص ذوو العلاقة بوجود معلومات ذات أهمية خاصة بمواضيع معينة محددة مسبقاً، وتكون هذه المبادرة ولو لم يعبر أي مسؤول من المسؤولين المباشرين عن وجود حاجة خاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية.

2. 3. طريقة التحفيز والإثارة¹

وترتكز هذه الطريقة على إثارة وتحفيز مصادر المعلومات بغية استقدام والحصول على المعلومات التي لم تتمكن المؤسسة من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى أو التي لم تكن توجد أصلاً التي تصب في اهتمامات المؤسسة.

وتعتبر كل من الطريقة الأولى والطريقة الأخيرة مرتبطة بالإرادة الفعلية للمؤسسة من خلال أنها المتحكم في السيرورة الكلية لنظامها لليقظة الاستراتيجية، غير أن الطريقة الثانية مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة والتي تركز أساساً بالإنداز المسبق. وعليه ومما سبق، سيتم الاهتمام في هذا البحث بآلية الإنداز المبكر كونها أكثر عملية من سابقتها.

3. مميزات وخصائص وظيفة اليقظة الاستراتيجية

من خلال التطرق لتعريف مصطلح اليقظة الاستراتيجية، فإنه يجدر التنويه لبعض الملاحظات عن ما يقتضيه المصطلح كمجسد لعدة كلمات أساسية التي تكونها. وعليه فيميز المصطلح ويخصص هذه الوظيفة في المؤسسة بكونها²:

3. 1. استراتيجية

فالوظيفة تعتبر ذات بعد استراتيجي، ما يجعل من المعلومات المستخدمة في جهاز اليقظة الاستراتيجية مرتبطة بالعمليات والأنشطة المستقبلية والتي لا تمتاز بالرتابة، كون الأنشطة الحالية ذات الرتابة مرتبطة بوظيفة تسيير عمليات الإنتاج، أما وظيفة اليقظة الاستراتيجية فإنها لا تتميز بالمفهوم الآني بل تهدف إلى الترشيح في عملية اتخاذ القرار المستقبلية. وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، وغير الداخلة ضمن النماذج المتعارف عليها والمجرية. وتختلف هذه الوظيفة

¹ - Janissek-Muniz et LESCA, , Op-cit, 2003, p :06.

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

باهتمامها بالمعلومات الناقصة والفقيرة جدا للمعارف التي تحتويها والتي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي للمؤسسة هذا من جهة، واهتمامها والتدخل في القرارات التي لها تأثير جذري على استمرارية وتنافسية المؤسسة.

منه، فوظيفة اليقظة الاستراتيجية تهتم بالمعلومات المستقاة من المحيط والتي تمتاز بالبعد الابداعي في اتخاذ القرارات، وبذلك فالمرجو منها هو المساعدة على اتخاذ وترشيد القرارات بصفة دائمة ومتكررة جدا، وكذا إيجاد ما يساهم في تذليل المشاكل صعبة التنظيم.

3. 2. توقعية

من خلال تعريف اليقظة الاستراتيجية يتأكد من كونها متميزة ببعدها التوقعي، لذا فهي تهدف إلى كشف كل التغيرات التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسات لا سيما محيطها الخارجي لما لها من تأثير متوقع على انشطتها ومن ثم استمراريته، وعليه فإنها تهتم بكل الفجوات والانقطاعات المحتملة من تغيرات جذرية أو جزئية في المحيط التي تنشط فيه المؤسسات.

وانطلاقا من خصوصية التوقعية لوظيفة اليقظة الاستراتيجية فإن اهتمامها ينصب حول الاهتمام باختيار وانتقاء المعلومات التي تتميز عن غيرها بكونها ذات صبغة تنبئية معطية ومزودة بكل التوضيحات الممكنة عن المستقبل وما ينطوي تحته بغض النظر عن أنها معبرة عن الحاضر ولا حتى عن الماضي.

إن وظيفة التنبؤ لمعلومات التي تهتم بها اليقظة الاستراتيجية تركز على دراسة الاتجاهات المستقبلية المبنية على أساس التقديرات الاستقرائية لما تملكه المؤسسة من مخزون للمعلومات الماضية، وعليه تهدف إلى الاهتمام بالمستقبل عن طريق استخدام مرآة عاكسة لرؤاها الماضية لمختلف أنشطة المؤسسة وأنشطة محيطها. كما يمكن ان تركز على عملية بحث عن الإشارات الضعيفة التي تطرق إليها أنسوف **ANSOF** خلال معالجته لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، بحيث تعتبر الإشارات الضعيفة عبارة عن معلومات غير كاملة ولكن تشير إلى إمكانية أن تطرأ تغيرات مستقبلية في محيط المؤسسات المعنية.

رغم كون الارتكاز الأول ضعيف من ناحية إمكانية تكيفه مع التغيرات المتوقعة الكبيرة منها والصغيرة إلا أنه ضروري للارتكاز الثاني لاستخدامها في حساب الاتجاهات التي يمكن أن تؤول إليها الأوضاع الأساسية لأنشطة ومحيط المؤسسات.

3. 3. تطوعية

من مميزات اليقظة الاستراتيجية أنها عملية تطوعية نافية بذلك عن ذاتها السلبية في تعاملها مع محيطها، وانطلاقاً من هدفها وبعدها الابداعي فإنها تتعدى، من خلال أنشطتها الرئيسية، المتابعة والمراقبة الروتينية لمحيطها ولا تتحدد وتتقيد بحدود ولا قيود، بل على العكس من ذلك، فإنها تبادر إلى موارد المعلومات المتوقعة مع الاستغلال الأمثل لكل الوسائل المتاحة لها¹، وبالأخذ بعين الاعتبار التحري عن المعلومات المتوقعة ومصداقيتها.

ومن خلال هذه الميزة يمكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية برادار الموجه في سير السفن مضاف إليه الطابع التفسيري والبنائي لمختلف الأحداث الممكن حدوثها، إذ تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى توقع الأحداث قبل وقوعها، معطية بذلك مجالاً للمناورة والتصرف، خلافاً لتترك المؤسسة على حالها دون إعلامها بالتغيرات المتوقعة حصولها ما يجعلها في حالة عدم القدرة على التصرف في الوقت والمكان المناسبين أجولار AGUILAR².

3. 4. الذكاء الجماعي

تعتبر هذه الميزة نتاج لمقتضيات إرساء جهاز لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، فمن خلال اعتبارها نشاطاً عملياً جماعياً في المؤسسة يتوجب على هذه الأخيرة إنشاء ذكاء جماعي بها³. والمقصود بالذكاء الجماعي: استغلال كافة الأفراد القائمين على ملاحظة العلامات والإشارات القادمة من المحيط في عملية اختيار وانتقاء وتفعيل هذه الإشارات ومن ثم مقارنته بغية إنشاء أو إعطائها معنى معين. انطلاقاً من هنا يمكن الجزم بأن وظيفة اليقظة الاستراتيجية ليست وظيفة فردية (خاصة إذا عرف أنها تبنى تنشيط قبلي متمثلة في الأبحاث الإرادية)، بل الواجب تداخل وتدخل كل أفراد المؤسسة كل وفق وبحسب مسؤولياته، كفاءاته وأنشطته مساييرين بذلك كافة الأطوار التفسيرية للمعلومات المستقاة من المحيط، قائمين حرصين على تعبئة كافة التجارب الممكن استغلالها في إنجاح هذه الوظيفة، وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية متلازمة مع ميزتها المتعلقة بالذكاء الجماعي لأنشطتها متمثلة في تحقيق الهدف المرجو من العمل الجماعي مكونة بمقتضاه أعضاء فعالين في مجموعة أو فريق قادرين على الاتصال والتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع احترام القواعد السلوكية للعمل.

3. 5. محيط

¹ - الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس.

² - Aguilar, F. J. ,Scanning the business environment, New york, Macmillan,1967.

³ - Lesca H. et Caron M. -L. , Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue Française de Gestion, n° 105, 1995, p :60.

يعتبر المحيط ذو أهمية بالغة لنشاط اليقظة الاستراتيجية كونه ملعب الاساس لممارساتها، وبهذا ينتفي اعتبار محيط المؤسسة مفهوما مجردا، فهو مكون من تداخل عدة عوامل مؤثرة ومتأثرة. وعليه وجب على المؤسسة إيلاؤه اهتماما بالغا من خلال تعريفه بطريقة عملية، لا سيما فيما يخص استهداف اليقظة الاستراتيجية والمنفعة المرجوة منها.

3. 6. إنشاء الإبداع

انطلاقا من الخصائص التي تتميز بالمعلومات المعنية والمستقصاة في سبيل ضمان نجاح اليقظة الاستراتيجية يمكن القول بأن هذه الأخيرة ذات بعد إبداعي من خلال إيجاد تفسيرات لإشارات الإنذار المبكرة، لكون أن لهذه الأخيرة إمكانية السماح بإعطاء رؤية تطوعية إرادية للمستقبل وعليه بناء مجموعة الفرضيات التي يمكن أن تطرأ على محيط المؤسسات.

وترتكز عملية معالجة المعلومات المتعلقة بإشارات الإنذار المبكرة المتلقاة من المحيط على تجارب الأشخاص القائمين على عمليات التفسير وإنشاء معاني والإبداع في الرؤى، إضافة إلى المعارف المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة من ذاكرات رسمية والذاكرات الضمنية الفردية.

4. البعد الجماعي لوظيفة اليقظة الاستراتيجية

يعتبر جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات عمليا تجسيدا لمسار أو سيرورة معلوماتية مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تنطلق من داخل المؤسسة للذهاب نحو خارجها، لتعود أدرجها بعد مدة إلى داخل المؤسسة بعد عملية تعقب المعلومات، قاطعة بذلك -أي هذه العملية- حدود المؤسسة مرتين. ومما سبق يمكن إدراك بأنه ليس بإمكان الفرد الواحد القيام بهذه العملية بمفرده إذ أنها تتطلب مجموعة من الأفراد الذين يعملون بصفة متداخلة ومتكاملة فيما بينهم.

ينطلق نشاطهم من البحث عن المعلومات وتعقبها- وصولا إلى تفسيرها واستخدامها لإنشاء رؤية عن المحيط الذي تريد فيه المؤسسة فرض وإعلاء مكانتها¹. ونظرا للأهمية التي تكتسبها هذه العملية بمنظورها الجماعي، وجب على المؤسسة السهر واجتتاب الممارسات والأخطاء الشائعة الحدوث، إذ تجاهل هذا الجانب يمكن أن يحدث تذبذبات في المؤسسة ولعل أهم الحالات²:

- عدم معرفة مكان تواجد المعلومات في المؤسسة، إذ لا يكمن المشكل في وجودها من عدمه ولكن يكمن في كون أنه لا أحد يعرف أين يمكن أن تكون، فالأشخاص الذين يمتلكونها غير

¹ - LESCA Humbert, SCHULER Maria, Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?, colloque VSST95, Toulouse, 25-27 octobre 1995, p :01.

² - Humbert LESCA, Op-cit, 1997, p :9.

معروفين، أو كثيرًا ما يكونون غائبين، الخ. وبالتالي وجب على المؤسسة تجاوز إمكانية تعذر الوصول إلى المعلومات كما لو أنها لا توجد الإطلاق.

- عدم أو ضعف الاتصال بالمسؤولين، إذ يمكن أن يكون صعود المعلومات التي تم الحصول عليها إلى المسؤولين ضعيفا أو لا يكون على الإطلاق. ويؤدي هذا إلى إضعاف المجهودات التي تتم في عملية التعقب وإضعافها، على الرغم من وجود الكثير من العملاء المتعاونين مع المؤسسة collaborators والذين هم في اتصال مع الخارج وباستطاعتهم الحصول على معلومات مهمة.

- تخزين و تكديس المعلومات في الخزائن والملفات بدون أي تصنيف منظم ونافع.

- في غالب الأحيان تكون المعلومات المجردة، جد مثمثة، غير أنها تبقى في أذهان الأفراد أين يكون الاتصال بينهم سيئا للغاية أو منعدما، وهذا صالح لأي موضوع من المواضيع التي تتعلق بها هذه المعلومات. لذا وجب إعداد التقارير والمشاهدات لتجاوز، بالفهم الأفضل، هذا الإشكال وتغيير ترديد الجملة التي كثيرا ما تسمع في المؤسسة والتي تتعلق بالعمل باليقظة الاستراتيجية بدون معرفة.

وانطلاقا مما سبق، يمكن القول بأن المؤسسة هي الساهرة على نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها، وباحترامها واهتمامها للنقاط السابقة تكون قد تجنبت عدة اختلالات والتي يتمثل أهمها في:¹

-الارتجال في النشاط والقرارات، فعندما يحكم الارتجال، يغيب التفكير المنهجي والتنسيق بين الأنشطة التي قوم بها الأفراد الآخريين، ومنه تغيب الإرادة التسييرية الإدارية، والتي تكون نتيجتها مفارقة أو تناقض المفاجأة الاستراتيجية والتي تحدث عنها أنسوف² ANSOF، أين يكون وقع الحدث الخارجي مفاجئا للجميع بدون استثناء في اليوم الذي يحدث فيه، وعلى العكس من ذلك يسمح امتلاك المعلومات الهامة بالتلميح باحتمال وقوع الأحداث. فإذا كانت هذه المعلومات قد أُذيعت أصبحت غير نافعة : فهي معلومات وهمية! فهي لا موجودة ولا مقسمة في المؤسسة.

وهنا يظهر دور المؤسسة في تفعيل جهاز اليقظة الاستراتيجية، وكما في جل المؤسسات القوية، وجب تأمين جهاز تطوعي يسهر ويؤمن على نحو دائم ويدعم عملية اليقظة الاستراتيجية. حيث يمكن هذا الجهاز من اكتشاف إشارات أو علامات الإنذار المبكرة، لتحديثها، تقسيمها واستغلالها لإنشاء المعنى المفيد ولتشجيع التصرف.

¹ - *Idem*, pp :9-10.

² - H. I. Ansoff, *Managing strategic surprise by response to weak signals*, California Management Review, 1976, vol. XVII, n° 2, pp :21-33.

ومن خلال التحليل والتطرق إلى النقاط السابقة يظهر جليا بأن وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات ليست وظيفة فردية مخولة لشخص واحد، بل هي أوسع من ذلك إذ أنها وظيفة عملية تتعدى إلى عدة أفراد وأشخاص-إن لم يقل المؤسسة بأسرها- والتي تركز على الشبكات، وتعمل على تدخل واستغلال سلسلة من المشاركين، حتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما وجب التنويه إلى أن لوظيفة اليقظة الاستراتيجية تكاليف، أغلبها خفية، فلا أحد يحاول حسابها - فهي تكاليف غير مفيدة في نظرهم- لهذا يأخذ المسؤولون في بعض الحالات المسألة بجدية وإدراك كامل عندما يقولون: اليقظة الاستراتيجية الخاصة بنا غير فعالة و... أيضا تقليدية.

5. مراحل استثمار المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية

يمكن للمؤسسات تتبع عدة مراحل بغية الاستثمار والاستغلال الأمثل لنظام اليقظة الاستراتيجية الخاص بها، هادفة بذلك إلى تحسين من أدائها مقارنة بالمنافسين. ويوضح الجدول الموالي المراحل التي يمكن للمؤسسات تتبعها.

الجدول رقم 03: مراحل استثمار واستغلال المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية

التوضيحات	المراحل
والتي تتعلق بتنسيق جدول أي صياغة المحيط وعمل المؤسسة من الممكن استعمال الثنائيات: منتج-سوق إنتاج-تكنولوجية المالية-التمويل السياسة-النظام التنظيم- موارد بشرية	معرفة المؤسسة لمحاور التطوير
إرساء كل جديد في النظام التنظيمي-تسيير المعلومات مثلا-، حيث لا يمكن العمل إلا في حدود الموجود منه فالتشخيص يمكن أن ينطلق من سير الآراء والاستبيانات وكذا المقابلات الشخصية	تشخيص نظام المعلومات
من أجل كل محور تطوير يتم تبين طور المعلومة التي تعنيها، الاحتياجات تعريف المصادر، المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها.	مخطط البحث عن المعلومات

ومن ثم التحليل وإعداد حوصلة، ثم النشر والتخزين	
والتي تتعلق بترجمة في شكل توصيات ونصائح وإجراءات، دورة المعلومة وإضافة دور منشط اليقظة الاستراتيجية	تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية
وهي المرحلة التطبيقية للعملية، بحيث أي مؤسسة تنفذ عملية بحث نشطة للمعلومة تستعمل مختلف المصدر الرسمية وغير الرسمية والمرسومة في خطة البحث. ومن ثم تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة تسمح بمساعدة بالطريقة المثلى والممكنة لكل محور تطوير.	وضع خطط البحث حيز التنفيذ
والتي تتعلق بمرحلة تقود بالموازاة والتي تهدف إلى التحسيس المؤسسات على ضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات	حماية الممتلكات والموجودات والمعلومة
لمواجهة سيرورة المؤسسات وإرساء لأنظمتها لليقظة الاستراتيجية، اجتماعات المؤسسة تجرى بمشاركة متدخلين خارجيين، والتي تهدف إلى إنشاء روح المساعدة	تبادل الخبرات

المصدر : ludovic denoyelle, intelligence économique : enjeux et retour d'expérience pilote dans sert PMI bourgogne, arist bourgogne, duon, 1997, p : 03

المطلب الثاني: المعلومات في نظام اليقظة الاستراتيجية

ترتبط معلومات اليقظة الاستراتيجية أساسا بمستقبل المؤسسة ومحيطها الخارجي بشكل رئيسي، بيد أن هذا الارتباط لا يلغي تعلقها في بعض الأحيان بالمحيط الداخلي للمؤسسة، إذ تختلف المعلومات الناجمة عن وظيفة اليقظة الاستراتيجية عن غيرها بكونها معلومات مسبقة والتي يمكن تقسيمها إلى معلومات تمثل علامات أو إشارات الإنذار المبكرة والمعلومات المحتملة.

فمن خلال إرساء وتنشيط اليقظة الاستراتيجية، تهدف المؤسسة- من الحصول على المعلومات- إلى تحقيق تميز ونجاحات في أنشطتها وكذا الاستغلال الجيد للمحيط الداخلي والخارجي وما يمكن أن ينتج عنهما.

1. إشارات الإنذار المبكرة

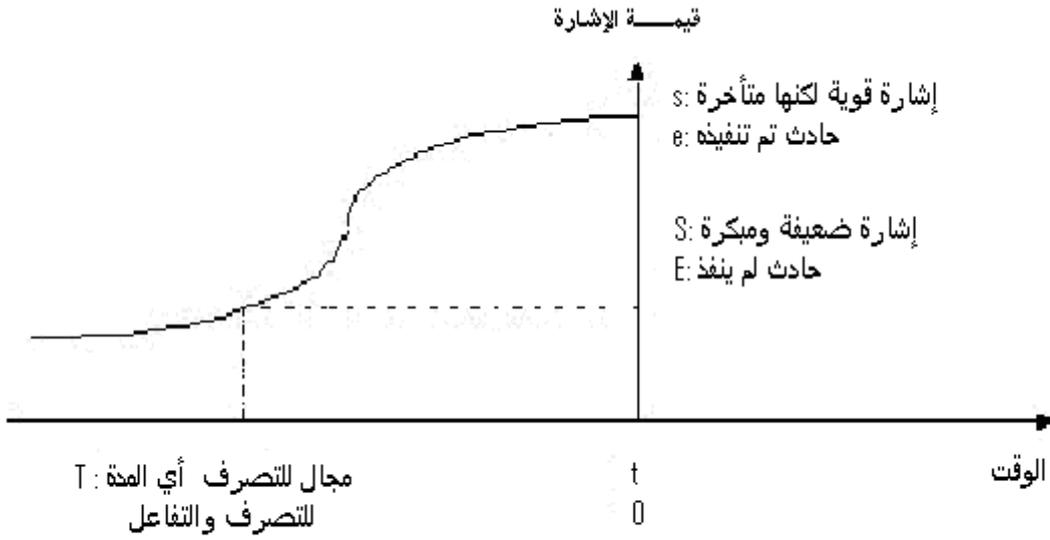
تعتبر إشارات الإنذار المبكرة عن مجموع المعلومات التي تحمل على الاعتقاد أنه يمكن أن يطرأ حدث محتمل والذي من المحتمل أن يؤثر إيجابا بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة ومنه في إعطاء منفعة كبيرة لها. إذ كلما كانت إشارة الإنذار أكثر توقعية، كلما كانت عبارة عن إشارة ضعيفة الشدة¹، ويمكن التعبير عنها بـ "الإشارة الضعيفة"، وهي العبارة المستخدمة من قبل أنسوف ANSOF.

ومن خلال الشكل الموالي يمكن إعطاء محاولة لتفسير منطقي وواقعي لتأثير إشارات الإنذار المبكرة، إذ أنه يعطي تفسيراً بصرياً للحدث المسمى e والذي تم تنفيذه تماماً في الوقت t ، ومنه يمكن التعبير عنه بالعلامة أو الإشارة s بحد أقصى. حيث أن هذا الحدث يتطلب مجهوداً قليلاً من أجل أن يلتقط. لكونه- أي الحدث e - معروف تماماً في الوقت t .

وتضع هذه الحالة الفرد أمام الأمر الواقع والذي لا يدع أي هامش للتصرف، حيث يكون الوقت متأخر جداً، ومن ناحية أخرى وعلى العكس من ذلك فالحدث E لم يتحقق تماماً، إذ يبدأ فقط في الوقت T . منه فالعلامة S تمثل إعلاناً ضعيفاً نسبياً ما يتطلب بذلك مجهوداً كبيراً لكي يلتقط. وعليه، ففي الوقت T يتم وضع مجال من الوقت للتصرف من أجل تفادي الوقوع أمام الحقيقة الواقعة والتي عندها يكون الوقت متأخراً جداً للتصرف أو حتى للتفاعل.

الشكل رقم 06: التصرف انطلاقاً من المعلومة المتوقعة

¹ - LESCA Humbert, Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce, Colloque VSST 2001, Barcelone oct. , Actes du colloque, tome 1, 2001, pp : 99-100.



المصدر: :08 ،1997، Op-cit. Humbert LESCA

2. مميزات إشارات الإنذار المبكرة

لإشارات الإنذار المبكرة عدة مميزات، يساعد الاهتمام بها على إنشاء جهاز فعال لليقظة الاستراتيجية والذي يسمح باستحداث المعلومات من أجل تعزيزها، المصادقة عليها، ولزيادة الإشارات والعلامات والتي هي في الأصل منخفضة الشدة.

فتتميز إشارات الإنذار المبكرة بصفاتها معلومات توقعية بشكل رئيسي بكونها¹:

2. 1. نوعية

إشارات الإنذار المبكرة كغيرها من المعلومات التي يهتم بها جهاز اليقظة الاستراتيجية أين أغلبيتها تعتبر نوعية، إذ لا يمكن لها أن تتمثل فقط في المعطيات كالأرقام التي تبين الماضي أو تستنبط الماضي، بل مداها أبعد من ذلك، إذ اهتمامها ينصب في الأحداث التي من المحتمل وقوعها والتي لا يمكن إيجادها في التقارير المحاسبية.

وعليه يمكن لإشارات الإنذار المبكرة أن تأخذ عدة الأشكال نظرا لاختلاف كيفية تلقيها والنقاطها، إذ يمكن أن تستنتج من عبارات تم إلقاؤها في اجتماع، عرض أو مؤتمر، قصاصات الجرائد، الصور والفيديوهات، الملاحظات والتفسيرات المعطاة حول الورشات، الخ.

¹ - Humbert LESCA, Op-cit., 1997, pp :6-7.

2. 2. جزئية

يمكن تمثيل إشارات الإنذار المبكرة كمعلومات التي يتم تزويدها لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة في قطعة الفسيفساء التي تم جمعها بصبر وحزم بهدف واحد تتمثل في إيجاد اللغز المحير. وعليه فإن إشارات الإنذار المبكرة عبارة عن مجموعة من المعلومات المنتقاة، مجمعة، والتي يتم تفسيرها ومن ثم يتم المصادقة عليها. إذ كل منه يكون ممسوكا بشكل منفصل وتم جمعها بشكل مختلف عن الأخرى، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، غير أنها تكون قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وعليه فتجميعها وتغيرها يعطي تدريجيا معنى وتفسيرا للحدث المستقبلي لذا تم تشبيهها بقطعة الفسيفساء.

2. 3. ناقصة

إشارات الإنذار المبكرة تعتبر عن معلومات ناقصة حتما، إذ طبيعتها التوقعية وطريقة الحصول عليها والصعوبة التي تكتنف هذه العملية تجعل تختص بهذه الميزة. لذا فاستغلالها بالطريقة المثلى يجعلها مربحة والذي لا يتسنى إلا بإنشاء تفسير ومعنى لها وربطها بواقع المؤسسة.

2. 4. مريبة

باعتبار إشارات الإنذار المبكرة معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تتصف بالتوقعية، فهي عبارة عن إنذارات للخطر، المسارات، أو العلامات التي يمكن أن توجد بصفة عامة في محيط يتميز بحالة عدم التأكد، باعثة بذلك عدة تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن يكون مردها محيط يتميز بحالة التأكد. إضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الإشارات أن تنشئ علامات قيد البحث والتي تكون ناتجا للمعلومات المضللة الطوعية التي يتم طرحها من طرف المنافسة، لا سيما عندما ترسل هاته الإشارات في محيط المؤسسة اختياريا، وهذا ما حدث لمؤسسة إنرون المؤسسة، في سبتمبر 2001 على سبيل المثال. ومما سبق، وجب إيلاء هذا الموضوع معاملة خاصة، لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

2. 5. غامضة

تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المنشودة ما يجعلها متميزة باللبس والغموض، ما يؤدي إلى الاهتمام بالدعائم والوسائل التي يمكن استغلالها في نشر المعلومات بالأخذ بعين الاعتبار لهذه الميزة.

3. المعلومات المحتملة¹

يكن هذا النوع من المعلومات التي تهتم بها وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات في المعلومات التي تبين مجموع قدرات عناصر ومتعاملي المحيط الخارجي، والتي تهتم بهم المؤسسة. فالمتابعة النشيطة والدائمة لعناصر المحيط يعتبر حتميا في ظل الحاجة في الحصول على هذا النوع من المعلومات. فإذا كان المتعامل منافسا، فتبرز المعلومات المحتملة والمهمة الخاصة به على سبيل المثال في : كمية تمويله الذاتي الدالة عن مدى قدرته في تولي مشروع هام، جودة كفاءات عماله... الخ.

وكما تم تناوله سابق يمكن القول بأنه لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون ارتجالية بل إنها تتطلب وتستدعي جهازا خاصاً، مكون من طرق وآليات خاصة، وكذا الأفراد المدربة لهذا الهدف.

4. طرق تطوير وظيفة اليقظة الاستراتيجية

يرتكز تحليل وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات في عدة مسارات أو عمليات جزئية، كالاستهداف والتعقب وغيرها من العمليات التي سيتم التطرق إليها لاحقا. إذ وجب التنويه إلى أن نجاح كل وظيفة من هذه الوظائف الجزئية المكونة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية، شرطا أساسيا وضروريا لكفاءة وظيفة اليقظة الاستراتيجية، فالمتفق والمشارك في الوظائف الجزئية مجسد في عدم مساندة أي منها للارتجال في الأنشطة، الأخذ بالتنسيق كشرط ضروري لنجاح العملية كليا.

وعليه وجب استعراض وتقديم بعض الطرق التي يمكن أن تساهم بطريقة أو بأخرى في تطوير وظيفة اليقظة الاستراتيجية والتي يمكن أن تتولد من الممارسة:²

- **العمل على تحقيق الانسجام بين عمليات وظيفة اليقظة الاستراتيجية:** فيتوجب على المؤسسة الحرص على إنجاز كل عملياتها من خلال تحقيقها لمستويات مرضية من النتائج والتي لا تتسن إلا باستخدام كل وسائل تقييم الأداء. إذ أن وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مكونة من عدة عمليات ومراحل مترابطة فيما بينها، لا تكتمل الوظيفة إلا باكتمال المراحل كلها، وعليه لا يجب الجنوح إلى الاهتمام بمرحلة على حساب أخرى، ما يوقع المؤسسة في فخ المثالية في الأداء

¹ -Humbert LESCA & Rim DOURAI, *Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi*, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003-lesca-dourai.pdf>, P :6

² - Humbert LESCA, *Op-cit*, 1997, pp :10-11.

ولتفادي هذا الفخ وجب الحرص على أن تحقق كل مرحلة وعملية مكونة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية لمستوى مرض ما يصب في مصلحة الجودة الكلية لوظيفة اليقظة الاستراتيجية.

- العمل على تحقيق التكامل والتنسيق بين عمليات وظيفية اليقظة الاستراتيجية: من الآثار والمميزات التي ترافق سيرورة المعلوماتية لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التداخل بين متعاملين وأعاون عدة، فحنما وجب التقيد بالمهام المنوطة لكل واحد منهم واستغلالها، واستغلال كذلك تجاربهم وتخصصاتهم الشخصية والمهنية. وانطلاقا من وصف هذا الجانب وجب على المؤسسات السهر على التنسيق فيما بين هؤلاء الأفراد بغية الوصول إلى التكامل فيما بينهم، من خلال استخدام كل الوسائل الممكنة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من الوسائل المادية التي تستخدم في تنفيذ الأنشطة، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تفعل من وظيفتها لليقظة الاستراتيجية.

- العمل على استحداث معلومات وظيفية اليقظة الاستراتيجية: من خلال دراسة مميزات المعلومات التي تختص بها وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات، يتبين بأنها متميزة بغموضها وضبابية رؤيتها فهي متجزئة ومتبعثرة لكن بإثرائها بمعلومات أخرى عبر الزمن يمكن أن تظهر أهميتها في المؤسسة. وعليه، فالمؤسسات الذكية هي تلك التي تقوم بالاهتمام وإثراء هذا النوع من المعلومات، والتي لا تمكن من تحقيقها إلا من خلال استحداثها ومحاولة إثرائها لإعطاء تفسيرات لها، ما يفعل هذه الوظيفة في المؤسسات.

- العمل على التدريب الجماعي وترسيخه في وظيفة اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التطرق إلى تعريف مفهوم مصطلح اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها وجب على المؤسسة الاجتهاد على جعل من وظيفتها لليقظة الاستراتيجية وظيفة فعالة. إذ يستحسن عليها العمل على التدريب الجماعي لاستغلال إشارات الإنذار المبكرة بهدف تعقب المعلومات، وكذا العمل على التدريب الجماعي لاستغلال هذه الإشارات والمعلومات لتحقيق ما تم استهدافه من وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

فتعريفًا، تعتبر اليقظة الاستراتيجية وظيفة للتدريب الجماعي والإبداعي، إذ أن المؤسسات البارعة في اليقظة الاستراتيجية هي التي تتميز بتميزها وإبداعها بشكل متزايد والذي مرده إلى برامج التدريب الجماعي في وظيفتها لليقظة الاستراتيجية. وعليه، فإن أقوى المؤسسات تهتم بوظيفة اليقظة الاستراتيجية فيها وتجعلها تحتل أولية كبيرة مقارنة بالوظائف الأخرى. فاستخدام المؤسسة للمعلومات التي استقتها من المحيط بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافها يجعل منها أكثر تنافسية وما يسمح لها بالحصول على معلومات مستقبلية مناسبة أخرى بفعالية وبأقل تكلفة، فتصبح بذلك متمسمة برشادة قراراتها.

المطلب الثالث: منفعة واستهداف اليقظة الاستراتيجية

من مميزات وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، أنها تزوده بالمعلومات التي تمكنها من ترشيد تصرفاتها بالسرعة والوقت المناسبين، لذا تكون سببا في جعل أدائها يتميز بالكفاءة، وتحسين وضعها التنافسي من خلال إكسابها لميز دائمة.

وعليه فمن الواجب على المؤسسة تحديد ما يجي أن تستهدفه وظيفتها لليقظة الاستراتيجية من مواضيع ومتعاملين والمحتمل تأثيرهم في مستقبلها واستمراريتها.

1. محددات المنفعة المرجوة من وظيفة اليقظة الاستراتيجية

تختلف الفائدة المرجوة من وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات من مؤسسة لأخرى، ويرجع هذا التباين أساسا إلى وجود تباينات عدة للغايات الاستراتيجية لمسؤولي المؤسسات، كما يمكن أن يرجع كذلك إلى المحيط الرئيسي التي تزاوّل المؤسسة وظيفتها لليقظة الاستراتيجية، أو إلى الأهمية التي تكتسيها الوظيفة بالنسبة للمؤسسات والذي يظهر في موقعها في الهيكل التنظيمي.

فالغموض الذي يحيط بالمنفعة المرجوة من وظيفة اليقظة الاستراتيجية يطرح نفسه باستمرار في المؤسسات، وغالبا ما يتساءل الأفراد¹ المعنيين بهذه الوظيفة عن ماهية المنفعة المرجوة بغرض معرفة الهدف من إقامة جهاز يضمن وظيفة لليقظة الاستراتيجية سامحا بالمرور من المفاهيم إلى التطبيق والأفعال. إن هذا التساؤل يفتح الأبواب إلى تساؤلات منها من المستفيد² حقيقة من إقامة جهاز يضمن وظيفة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

1.1. الإرادة الاستراتيجية لمسيرى ومديري المؤسسة³

يمكن أن تظهر منفعة وفائدة مفهوم اليقظة الاستراتيجية، للمؤسسة ككل، أثناء الإشارة إلى نوع الإرادة الاستراتيجية المعلن عنها من قبل مسيرى ومديري المؤسسة، لهذا فالتحقيقات التي تم

¹ - Humbert LESCA & autre, L'utilité de la méthode L. E. SCAnning, CERAC Grenoble, <http://veille-strategique.org>.

² - أي من هو المستفيد من اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بالتحديد أهم مسيرو ومديرو المؤسسة ككل أم هم مسؤولو وحدة من المؤسسة. . الخ.

³ - Humbert LESCA, Op-cit, 1997, pp :12-13.

استكمالها في مختلف الدراسات توضح أن اليقظة الاستراتيجية مفيدة جدا خصوصا إذا ما توفرت المؤسسة على:

- إرادة عملية؛ كريح الوقت على سبيل المثال.
 - إرادة استراتيجية؛ من الفاعلية مقارنة بمنافسة، أو الجودة الكلية للمنتجات والخدمات، أو من ابتكار للمنتجات والخدمات. كما تتعلق أيضا بمقدرة وإرادة التعلم أكثر وبأسرع من منافسيها.
- لهذا -وفي وقت شرح منفعة اليقظة الاستراتيجية- فالسؤال الأول المطروح يمكن أن يكون:
- ما هي أهداف المؤسسة ذات الأولوية:**

- أي الاقتراب من زبون محتمل واكتسابه بفاعلية.
 - أي الابتكار للخروج من طريق مسدود.
 - أي حماية المؤسسة بفاعلية من منافس خطير... إلخ.
- ولقد أظهرت عدة تحقيقات أجريت بهذا الخصوص، أن المؤسسات -التي على نحو دائم- الأكثر ابتكارا، أو التي لها -وعلى نحو دائم- صورة عن جودة عظيمة لمنتجاتها أو خدماتها، هي وبالتحديد المؤسسات التي تقدمت بالفعل تقدما ملحوظا بخصوص ممارستها لليقظة الاستراتيجية.
- لهذا تكون منفعة اليقظة الاستراتيجية كبيرة من وجهة نظر أمان وبقاء واستمرار المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عملية للكشف المبكر لخطر ظهور التحالفات أو التقنيات الجديدة، المنتجات البديلة- لدى المنافسين على سبيل المثال- وعليه فإنه من الطبيعي التساؤل عن التكاليف التي تتولد وترتبط باليقظة الاستراتيجية، وكذلك فمن الضروري التساؤل عن التكاليف المرتبطة بعدم اليقظة الاستراتيجية.

1. 2. محيط جهاز اليقظة الاستراتيجية

يعتبر الاختيار الجيد لمحيط وظيفة اليقظة الاستراتيجية قيد الإرساء عاملا هاما للنجاح أو الفشل، وذلك طبقا للحالة التي تخص المؤسسة من تركيب وإرساء. إذ تختلف آلية عمل وظيفة اليقظة الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى بحسب المحيط الناشطة فيه، ما يؤثر مباشرة في المحيط الذي يكون هذا الجهاز لا سيما خلال عملية إرسائه، وعليه وجب على المؤسسة تحديد وظيفتها من خلال التنويه وتحديد¹ نقاط التي ترتبط تنظيميا بوظيفة اليقظة الاستراتيجية، المسؤول المباشر

¹ - Idem, p:13.

عن هذه الوظيفة، الأعضاء المكونين لهذه الوظيفة وكذا أنشطتهم ووظائفهم ومسؤولياتهم، النطاق الجغرافي لكل عضو من الأعضاء المكونين لهذه الوظيفة... الخ.

1. 3. تموقع اليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

يعتبر حجم المؤسسة أهم محدد لتموقع جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، إذ يتغير موقعها في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى بحسب حجمها، فموقع هذا الجهاز في مؤسسة صغيرة أو متوسطة خلاف موقعه فيما كانت المؤسسة كبيرة أو كانت عبارة عن مجمع.

فالحالة الأكثر تعقيدا لتموقع جهاز اليقظة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون في حالة المؤسسات الكبيرة أو المجمعات، إذ يمكن أن تربط وظيفة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالمسؤول الأعلى بها والذي يمكن أن يتجسد في شخص الرئيس المدير العام أو المدير العام، كما أن هناك إمكانية أن يتم ربط هذه الوظيفة بكل فرع أو بكل مؤسسة إذا كانت المؤسسة عبارة عن مجموع فروع أو عبارة عن مجموع من المؤسسات المستقلة فيما بينها، كما يمكن أن يتم ربط هذه الوظيفة بمختلف أقسام إذا كان لهذه الأخيرة عدة أجهزة لليقظة الاستراتيجية المترابطة والمتناسقة فيما بينها.

2. استهداف اليقظة الاستراتيجية للمعلومات المناسبة

من وسائل التنسيق بين الأعضاء المكونين لجهاز اليقظة الاستراتيجية تحديد ميادين التي تستهدفها هذه الوظيفة. وعليه وجب على المؤسسات تحديد مراكز اهتماماتها لا سيما التي يشترك فيها العاملين بجهاز يقظتها الاستراتيجية، وكذا تحديد الآليات والطرق الواجب اتباعها للوصول إلى المعلومات التي تعني وتهم هؤلاء الأعوان من دون الوقوع في متاهة وفخ الغرق في كم المعلومات التي لا تناسب ولا تفيد هذه الوظيفة.

وتتمثل أهم عقبة في هذه العملية-أي عملية تحديد مراكز الاهتمام أو استهداف اليقظة الاستراتيجية- في تعريف معايير المعلومات المناسبة والمفيدة وتحديدها. ومن تخطيها فقد وضعت عدة طرق لتمكين المؤسسة من معرفة المعلومات التي تفيدها وتناسبها ولعل أشهر هذه الطرق **الطريقة هدف CIBLE** التي تم تقديمها من طرف فريق ² LESCA، حيث أن تركز آلية هذه الطريقة على تحديد مراكز اهتمامات المؤسسة والتي يشترك فيها العاملين بجهاز يقظتها

¹ -Ibid, p :13.

² - أنظر إلى موقع: <http://veille-strategique.org>

الاستراتيجية بطريقة غير مباشرة مثلما يتم تحديد الاليات والطرق الواجب اتباعها للوصول إلى المعلومات المناسبة والمفيدة، وبهذا يتم تحقيق عملية الاستهداف. فوفق هذه الطريقة وجب معرفة:

- **تعريف الاستهداف** : إذ أن استهداف في اليقظة الاستراتيجية هو عملية تحديد المحيط الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يهم كل أعضاء جهازها لليقظة الاستراتيجية أنيا أو المستقبلي¹، أي أنه ذلك الجزء من المحيط الخارجي الذي:

- وجب على أعضاء الجهاز المستقبلي التعرف عليه وعلى حجمه، من أجل الاستخدام المشترك للمعلومات بطريقة مفيدة للجميع.

- يتناسب مع أعضاء الجهاز المستقبلي لتركيز انتباههم بطريقة إرادية وقبلية أي فعل استباقي (pro-active)، وكذا لتركيز مجهوداتهم من أجل الشروع في عملية اليقظة الاستراتيجية.

ومما سبق يمكن اعتبار بأن الاستهداف عمل جماعي ينفذ من قبل جماعة تم تكوينها بطريقة خاصة، والتي يجب عليها أن تضع بعين الاعتبار كل الآراء المعبر عنها من طرف كل عضو من أعضاء الجهاز المستقبلي بما في ذلك متعبي المعلومات، إن كان تمثيلهم يمثل عددا قليلا نسبيا إلى العدد الإجمالي لأعضاء جهاز اليقظة الاستراتيجية.

وما يجدر التنويه إليه أن استهداف وظيفة اليقظة الاستراتيجية يختص بالتعبير بطريقة مباشرة وواضحة للاهتمامات المشتركة لأعوان المكونين لهذه الوظيفة هذا من جهة، كما يختص الاستهداف بالاحتراس في عملية تزويد الجهاز بالمعلومات المناسبة كي يكون استخدامها ذو كفاءة بالنسبة لمستخدميها هذا من جهة أخرى.

- **تعريف الهدف**: إذ يتوجب تعريف الهدف والذي يعتبر نتيجة لعملية الاستهداف، ويمكن تجسيد هذه النتيجة في الوثائق التالية²:

- جدول ذو مدخلين حيث تُسجل قائمة أسماء المتعاملين وقائمة أسماء الموضوعات.

- قائمة تدل على أنواع المعلومات التي يُبحث عنها أي المعلومات الواجب تعقبها.

- قائمة من الكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات.

- قائمة مصادر المعلومات المتقصة.

¹ - SADOK, M. , BENABDALLAH, S. , LESCA, H. , Apports différentiels de l'Internet pour la Veille Anticipative : Application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise, Actes du Colloque AIM 2003, Grenoble, 2003, p:03.

² - BLANCO, S. , CARON, M-L. , LESCA, H. , Selection Et Exploitation Des Signaux Faibles De Veille Strategique : Deux Cas D'utilisation De Guides Utilisateurs, AIMS 1997 Montréal, 1997, p08

- **ديناميكية الهدف:** إذ أن نقطة انطلاق العملية تبدأ من التحديد والتعريف المسبق لاستهداف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وصولاً إلى تقصي المعلومات المناسبة والمفيدة، ومن خلال تعريف مصطلح اليقظة الاستراتيجية يمكن القول بأن من مراحلها تفسير المعلومات المتحصل عليها وإعطاء معان لها، فعلى أساس هذه الأخيرة يمكن بناء تغذية عكسية لعملية الاستهداف والتي يمكن أن ينجر عنها جملة من التعديلات التكيفية لاستهداف التي تم تعريفها سابقاً.

وما سبق يمكن القول بأن هدف عملية الاستهداف هو المرتكز فلا يتغير بداية، ومن خلال المعلومات المستقاة والدروس المستخلصة من الأنشطة التي تم تنفيذها يمكن تكييفه - هدف عملية الاستهداف- مع الوضع الحقيقي الذي تواجهه المؤسسة وعليه يمكن القول بأن الهدف يفعل ويتفاعل مع عملية الاستهداف التي تقوم بها وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

3. ميادين الاستهداف¹

من خلال التطرق لعملية استهداف اليقظة الاستراتيجية، يستنتج بأن اهتمامات هذه العملية منصبة نحو معرفة كل عناصر المحيط التي ترتبط بالاحتياجات المعلوماتية للمؤسسة، إذ يمكن تلخيص هذه الاهتمامات في عنصرين رئيسيين وهما المتعاملون وكذا موضوعات احتياجات المعلومات.

3.1. تعريف المتعاملين

فالمتعاملون ذوو العلاقة بوظيفة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة، هم الأشخاص الطبيعيون أو معنويون المتميزون بقراراتهم وأفعالهم والمحتملة أن تؤثر مستقبلاً، سواء أكان التأثير إيجابياً أو سلبياً طبقاً لكل حالة، على مستقبل المؤسسة. إن هذ التأثير الإيجابي أو السلبي على مستقبل المؤسسة يمكن أن يسلك طريقاً مباشراً أو غير مباشر كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشراً أو غير مباشر، يكون هذا الاهتمام نتيجة لحدث مصدره المتعامل والذي يمكن أن يؤثر في المؤسسة، كإبتكار منتج جديد أو تقنية جديدة أو تحالفات استراتيجية... الخ. فعلى سبيل المثال لم تكن مجموعة بينيتون BENETTON سابقاً منافسة لمجموعة سولومون SALOMON، فهذه المجموعة لم تكن متعاملاً ذو علاقة بسولومون. غير أنه عندما قامت بإنقاذ وإعادة شراء مجموعة نوردিকা NORDICA أصبحت منافساً لمجموعة سولومون.

¹ - Humbert LESCA, Op-cit., 1997, pp :15-16.

لذا فالمتعامل المحتمل ذو أهمية بالغة في اليقظة الاستراتيجية، إذ يمكن أن يصبح متعاملا مؤثرا بسرعة كبيرة، وما يجدر التنويه إليه بأن الاستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون بعدد صغير نسبيا.

وعليه يتم استهداف المتعاملين حين يتم تقدير أن هناك احتمال أن ينشؤوا تغييرات في محيط المؤسسة والتي يمكن أن يكون لها آثارا ونتائج هامة للمؤسسة، فبرغم من وجوب الاهتمام بالمتعاملين الحاليين، فيجب الاهتمام أيضا بالمتعاملين المحتملين ليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

3. 2. تعريف موضوع احتياج المعلومات

يكمن موضوع احتياج المعلومات لعملية الاستهداف في وظيفة اليقظة الاستراتيجية في أنشطة المتعاملين، الميزات الخاصة بالمتعاملين والتي تدخل ضمن مراكز اهتمام وظيفة اليقظة الاستراتيجية والتي تتعلق به بصفة خاصة.

وعلى ضوء هذا، تتعلق موضوعات احتياج المعلومات لعملية الاستهداف بمتعامل معين حالي أو محتمل، والذي تقوم المؤسسة بالتقصي عنه وتبحث عن معرفة كل ما يمكن بما يتعلق به، والذي يفيدها في صنع قراراتها، وعليه فلا يهدف هذا التقصي إلى معرفة أي شيء، ولكن بالاقتران على الموضوعات التي تأتي اختياريا لتحديد وتحدد من مجهودات المؤسسة المبذولة في تجميع المعلومات الخاصة بالمتعامل الذي يهم المؤسسة، إذ يمكن أن يكون هذا المتعامل عبارة عن زبون، وعليه يكون الاهتمام منصبا حول مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن تكون المؤسسة من مورديه؛ أما إذا كان هذا المتعامل عبارة عن منافس فيكون الاهتمام منصبا حول معرفة شركائه، توجهات أبحاثه، الخ؛ أما فيما يتعلق بالمحيط القانوني والعام فيحوم الاهتمام حول المشاريع القانونية المستقبلية.

وما يجدر التنويه إليه إلى إمكانية أن يتعلق كل متعامل مستهدف من طرف وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، بموضوع واحد أو أكثر من المواضيع التي تدخل ضمن مراكز الاهتمام التي تهتم بها المؤسسة، وبالعكس يمكن لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين ذوي علاقة به.

4. مراحل عملية الاستهداف

تتمثل المراحل الأساسية لعملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في مرحلتين أساسيتين¹:

¹ -Idem, p:17.

- نقطة بداية الاستهداف: وتمثل هذه المرحلة الأولوية القصوى للمؤسسة أو للقسم المعني، أو حتى لمجال النشاط المعني.

- نقطة الوصول للاستهداف: والتي تتمثل في الوثيقة المسماة هدف اليقظة الاستراتيجية، ويتم التعبير عن هذه الوثيقة من خلال جدول بمدخلين بغية الوصول إلى تحديد أنواع المعلومات التي يتم البحث عنها وكذا مصادر المعلومات التي من الضروري بما كان التساؤل عنها. ويتم امشاء نقطة الوصول هذه بالارتكاز على خريطة *cartographie* لجزء من المحيط الذي تهتم به المؤسسة والذي وضعته ضمن مراكز اهتماماتها.

المبحث الثالث: منهجية إرساء وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

تتميز المنافسة بضغطها المتزايدة على جميع المؤسسات وكافة القطاعات. لذا تعمل المؤسسات على مجابقتها ومواجهتها من خلال إيجاد الوسائل والطرق اللازمة لذلك. فهي تسعى جاهدة لتحسين جودة المنتوجات والخدمات، بغية الوصول إلى تحسين وضعها التنافسي. وانطلاقاً من المبحث السابق، فقد تم التعرض للجوانب التي تحيط بمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

فيستوجب على المؤسسات معرفة الطريقة والمراحل التي تبني عليها عملية إرساء نظام مختص يسهر على إنجاز وظيفتها المتعلقة باليقظة الاستراتيجية. فمن خلال الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة التي تسمح لها باستعمالها بالطرق الذكية، يؤدي حتما بالمؤسسة إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها.

لذلك، تسعى المؤسسات على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمون بها، وهذا ما يعرف بوظيفة استهداف اليقظة الاستراتيجية، ومن ثم تقوم برصد، تسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي، ويجب أن يكون كل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا. وعليه يتناول هذا المبحث بشيء من التفصيل ما يلي:

- وظيفة تعقب المعلومات مفتاح نجاح اليقظة الاستراتيجية؛
- وظيفة تحليل ومعالجة المعلومات المرصودة؛
- وظيفة نشر المعلومات ونتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: وظيفة تعقب المعلومات مفتاح نجاح اليقظة الاستراتيجية

من الخطوات الأولى التي يمكنها أن ترهن نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات هو تملك المعلومات التي من شأنها التأثير المستقبلي على تنافسية الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات.

وبهذا الصدد، تكتسي عملية اكتساب المعلومات المناسبة والمفيدة أولوية واضحة في وظيفة اليقظة الاستراتيجية، ما يوجب على المؤسسة الحرص على نجاحها من خلال التعريف والتحديد المسبقين للسبل الواجب سلكها لامتلاك هذه المعلومات المنشودة، إضافة إلى الاختيار والانتقاء الجيدين للأعوان الذين يتم تكليفهم بعملية تعقب المعلومات من خلال الحرص على أن يكونوا في مستوى المهمة التي ستوكل إليهم

ومما سبق، يمكن الجزم بأن أغلب المعلومات المناسبة والمفيدة للمؤسسة يتم الحصول عليها بالبذل مجهودات معتبرة تتباين بتباين قيمة هذه المعلومات المرجوة.

1. موقع وظيفة التعقب في اليقظة الاستراتيجية

تكتسي عملية التعقب أهمية بالغة في إنجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية من خلال تزويدها بالمعلومات الأساسية التي على أساسها ترشد المؤسسة من قراراتها المستقبلية.

وتعرف عملية التعقب على أنها تلك العملية الاستباقية الإيجابية والتي بموجبها يتم تزويد كافة أعضاء المؤسسة أو جهاز اليقظة الاستراتيجية بالمعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل المؤسسة ومستقبل منافسيها¹.

ومما يميز عملية التعقب أنها عملية غير مرتبطة بتاتا بالصدفة، نظرا للأهمية الاستراتيجية التي ترتسم على المعلومات المرجوة من هذه العملية، إذ لا يمكن أن تقع هذه المعلومات في مرصد المؤسسة وحدها بدون أي مجهود يذكر². لذا فهي تتأسس على مجموع المجهودات التطوعية الاستباقية (pro-active)، التي يقوم بها متعقبو المعلومات وهم أولئك الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي، ببذل كل مجهوداتهم المتميزة بالتفان الكامل من خلال إثارة مصادر المعلومات خلال عملية تقصي وتعقب هذه المعلومات، بغية امتلاكها لمساعدة وظيفة اليقظة الاستراتيجية على التميز عن المنافسة ومواجهتها.

2. أنواع التعقب

من خلال التطرق لموقع وظيفة التعقب في اليقظة الاستراتيجية، وكذا انطلاقا من مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها، فإنه يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من عمليات التعقب

¹ - Ibid, p :17.

² - إن ذكر المجهودات في أي عملية من العمليات التي تكون وظيفة اليقظة الاستراتيجية مرتبط بالتكاليف المحتملة في إنجاح هذه الوظيفة

التي يمكن القيام بها في وظيفة اليقظة الاستراتيجية، وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعبها¹. يتمثل النوع الأول في عملية تعقب مستقرة والتي تتميز بالثبات، أين يكلف بعملية رصد المعلومات أعوان يعرفون على أنهم متعقبو المعلومات المستقرون. إذ تركز أنشطة هؤلاء الأعوان في مراكز ثابتة متمثلة في المكاتب، مزودة بكافة الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى مصادر المعلومات المستهدفة من قواعد للبيانات، انترنت وغيرها من التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أما النوع الثاني، فيتمثل في عملية التعقب المتنقلة أو غير المستقرة والتي تتميز بعدم ثبات مكان نشاطها، أين يكلف بعملية رصد المعلومات أعوان متنقلون أو متجولون يعرفون على أنهم متعقبو المعلومات الميدانيون. إذ لا تثبت أنشطة هؤلاء الأعوان في مراكز ثابتة، بل على العكس، فهم على تجول دائم للقيام بالاتصالات مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين، المنافسين، المخابر، المعارض الخ²، لغاية التحصل وامتلاك المعلومات المناسبة لليقظة الاستراتيجية، أين تتميز بكونها معلومات حسية تم رصدها من المصدر المحتمل، أي أن التحصل عليها يتطلب قدرات حسية معتبرة بما يتوافق مع طبيعة عملية الاستهداف.

وما يجدر الإشارة إليه أن استعمال نوع من عمليات التعقب لا تتناقض البتة مع النوع الآخر. كما يمكن إجراء عملية تعقب المعلومات انطلاقاً من المصادر الوثائقية الممكنة، وعليه فمعالجة هذا الكم من المعلومات الناجمة عن استغلال الكميات المعتبرة من الوثائق يحتاج برامج متخصصة في علم القياس bibliométrie، بالرغم من أنها ليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل القلب النابض للقطاعات الصناعية، أين تساعد على رصد الإشارات الإنذار المبكرة المحتملة والممكنة.

3. ملحقات التعقب³

انطلاقاً مما تم التطرق إليه سابقاً، تعتبر عملية تعقب المعلومات نقطة البداية والانطلاق في وظيفة اليقظة الاستراتيجية، فيترتب عليه أنه من الواجب التطرق إلى الأدوات والوسائل المساعدة في اتمام مهام التعقب بفعالية وكفاءة. إذ لا يتم ذلك إلا بإنشاء المحيط المناسب لإنجاح نقطة انطلاق وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، والعمل على التحكم بالتكاليف الناجمة عن

¹ Lesca H. , Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats, 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 13-15 Mai 2003, Lille.

² - LESZCZYNSKA, D. et LESCA. H , Veille Stratégique : utilité des « informations de terrain » pour la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché, Etude d'un cas, Papier de Recherche CERAG (Grenoble) – IAE (Nice), CERAG UMR 5820 CNRS, 2004, p :03.

³- Humbert LESCA, Op-cit, 1997, pp :19-20.

ذلك لضمان السير الحسن لهذه العملية.

3. 1. أدوات التعقب

بالرغم من أنه يمكن للمتعبين استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فإنه يجب أن يتسم استخدام هذه الوسيلة بالمنهجية، بغية عدم الوقوع في تضييع وإهدار كثير من الوقت والمال أو الوصول إلى ما يسمى بالغرق في البيانات بدون انتفاع حقيقي، وبالتالي تضييع الفرص.

إضافة إلى ما سبق، فإنه من المهم بما كان تزويد الأعوان المتخصصين في عملية التعقب بالأدوات المناسبة والملائمة لأنشطتهم. إذ يتم تجهيزهم بتدعيمات مستندية مناسبة بغية الوصول إلى صياغة المعلومات وتوجيهها إلى نقطة مشتركة، حيث تتمثل هذه الأخيرة بوجه عام في تلك النقطة التي يتواجد بها منظم اليقظة الاستراتيجية، و كثيرا ما تُسمى التدعيمات المستندية ببطاقات تجميع المعلومات المتحصل عليها.

3. 2. تكاليف التعقب

يعتبر تعقب المعلومات المناسبة وظيفية من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، إذ أن لعملية تعقب المعلومات تكاليف تتحملها المؤسسة، وتحمل على وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها. فيعتبر إنفاق هذه متلازمة للسير الحسن لعملية التعقب.

وكغيرها من التكاليف يمكن أن تقسم هذه التكاليف إلى فئتين: تكاليف استثمارية والتي تتمثل في ما تتحمله المؤسسة من تدريب متعقبي المعلومات، - المعدات المحتمل إعطاؤها للمتعبين أين يتم استغلالها في عملية التعقب. وتكاليف التشغيل والتي تتمثل في تكاليف متعلقة بالوقت الذي يكرس من طرف المتعبين في إنجاز مهامهم والتكاليف المرتبطة بالدخول إلى مصادر المعلومات المستهدفة كالمنشورات وقواعد البيانات، الخ.

4. خصائص أعوان عملية التعقب¹

ترتكز عملية التعقب أساسا بالعنصر البشري، إذ يتميز متعقبو المعلومات بالأهمية البالغة لما لهم من دور بارز في إنجاز وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة. ومن خلال المهام التي يقوم بها المتعقبون والتي أوكلت إليهم، يمكن إبراز أن هذه المهام تكمن في مهمتين أساسيتين مختلفتين ولكنهما مترابطتين فيما بينهما. تتمثل المهمة الأولى في عملية التعقب بالمعنى الكامل للمعلومات، أما المهمة الثانية فتتمثل في عملية ترويج المعلومات وإيصالها من أجل استخدامها مع

¹- *Idem*, p:19.

الأفراد الآخرين. وما يمكن أن ينتج عن هاتين المهمتين الأساسيتين من مشاكل إشكالية ترسيخ واستمرارية التعقب لأعوان المكلفين بها، فبحسب نوع المتعقب الذي تعنيه عملية التعقب تختلف هذه الإشكالية من متعقب لآخر.

ينتج عن هاتين المهمتين، بالطبع، مشاكل للمتعبين، منها إشكالية الإرساء وكذا استمرارية التعقب وهي مختلفة جدا من ملاحق لآخر، بحسب نوع المتعقب الذي تعنيه عملية التعقب.

ومما سبق، فالطريقة التي يجب اتباعها لانتقاء المتعقبين تطرح نفسها بقوة، إذ هناك عدة احتمالات لانتقائهم، فيمكن أن يتم انتقاؤهم من خارج المؤسسة أو من داخلها من بين موظفي المؤسسة، وذلك باحترام والتقيّد بجملة من المعايير من بينها:

- **معيّار الهدف؛** إذ تعتبر نقطة بداية عملية الانتقاء لمواجهة تحقيق نتيجة الهدف المنشود من اليقظة الاستراتيجية، بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال "من هو المعني وبماذا" أي المتعاملون ومع أي الموضوعات المستهدفة.

- **معيّار العدد؛** فتعيين عدد المتعقبين المعيّنين رسميا ليس بالقرار الهين، بل هو نتاج كل من التفكير والتدبر والموارد التي تريد إدارة المؤسسة أن تركزها باليقظة الاستراتيجية. لذا فهو بعكس ما هو متعارف عليه وما هو شائع، حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا، فالمؤسسة التي تحتوي على مائة شخص، نادرا ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها اثنا عشر، على سبيل المثال.

- **معيّار التحفيز؛** إذ أن عملية انتقاء متعقب بصفة نهائية مبنية على تبياناه لاهتماماته وتعلقه بهذه المهمة حق التعلق.

- **معيّار مصادر المعلومات؛** إذ يتمثل هذا المعيار في محاولة الإجابة عن من هو الذي يجب أن يكون في اتصال دائم مع مصدر ما، طبقاً لأنشطته المعتادة.

- **معيّار الشخصية؛** من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات.

5. تكوين المتعقبين¹

¹ - LESCA, N, Vers la conception d'un module de e-learning pour la formation des traqueurs à l'amplification des informations de veille stratégique en signes d'alerte précoces, 7^{ème} Congrès de l'AIM, Hammamet, Tunisie, 29 mai-2 juin 2002, pp : 5-7.

لتحقيق ما هو مرجو من عملية التعقب وتأثيرها الإيجابي على وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وجب على المتعقب أن يكون مقبولا، والذي يتسنى إلا بمعرفة ثلاثة أشياء: أولها معرفة كيفية الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة؛ ثانيها معرفة كيفية اختيار وانتقاء المعلومات المرصودة؛ ثالثها معرفة كيفية اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات التي تناسب وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

ومن الطرق المستخدمة في المؤسسة للوصول إلى المستوى الذي يكون فيه المتعقب متصفا بالقبول لمزاولة مهامه التعقبية، ضمان تكوينه كي يضمن بدوره للمؤسسة إنجاز المهام الموكلة إليه على أتم وجه. على أن لا يتجاوز التكوين يوما واحدا للمتعب الواحد، وبالإمكان لعشرة أو مجموعة من المتعقبين أن يكونوا في نفس حصة التكوين.

وترتكز إشكالية التكوين بالخصوص فيما يتعلق بالمتعقبين المتجولين أو الميدانيين، إذ تتضمن إشكالية التكوين عدة مسائل تتمثل في المحاور التالية:

1- معرفة الوسائل الواجب استخدامها لضمان أن يكون المتعقبون الميدانيون جاهزين وأكفاء للتعرف على الميزة التوقعية -الاحتمالية- للمعلومات، مع العلم بأن هذا التعرف صعب، والتحصل عليها يمكن أن يتطلب تفاعلا مع عدة أشخاص آخرين.

2- معرفة الوسائل الواجب استخدامها لضمان أن يكون المتعقبون الميدانيون جاهزين للتفاعل مع الأشخاص الآخرين لإظهار الميزة التوقعية للمعلومات، وكذلك المساهمة في ظهور الذكاء الجماعي للفريق المستخدم في وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

3- معرفة الكيفية التي يتم من خلالها المحافظة على استمرارية الجهاز الذي تم إرساؤه فعليا، لاعتماده على عوامل عودة الخبرة، حيث كثيرا ما تم ملاحظة أن استمرارية هذا الجهاز تتركز كثيرا على استعمال المتعقبين لخبراتهم السابقة المكتسبة.

المطلب الثاني: وظيفة تحليل ومعالجة المعلومات المرصودة

لا تقل عملية تحليل ومعالجة المعلومات المتحصل عليها من عملية تعقب المعلومات أهمية عن العمليات الخرى المكونة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، إذ تتميز هذه العملية بكونها المرحلة التي تضع النقاط على الحروف بجعل المعلومات الأساسية في جهة وغير الأساسية من جهة أخرى.

إذ أن تعقب المعلومات ورصدها لا يعني باي حال بأن استغلالها سيكون استغلال فعالاً، فيجب إيجاد طريقة فعالة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المجمعة، أين يجب الاختيار من بينها المعلومات المهمة والتي يمكن أن تعود بالريح المعنبر على المؤسسة في سبيل التمكن من المنافسة ولو نسبياً.

1. عملية انتقاء المعلومات

بعد عملية تعقب ورصد المعلومات التي استهدفها الأعوان المتعقبون، فنتوجه وظيفة اليقظة الاستراتيجية إلى مرحلة ثانية والتي تتمثل في عملية انتقاء واختيار المعلومات التي تهتم المؤسسة من بين المعلومات المرصودة والمتحصل عليها، وعليه تتميز هذه المرحلة بالأهمية البالغة لكونها الفيصل لما هو آت من استعمال أمثل لهذه المعلومات.

1.1. تعريف الانتقاء

تتمثل عملية انتقاء المعلومات في عملية الفرز والاختيار والتي من خلالها يتم الاحتفاظ من بين المعلومات المجمعة والمتحصل عليها إلا تلك التي تهتم وتعني وظيفة اليقظة الاستراتيجية، أي أنه عن طريق هذه العملية تترك المعلومات التي من المحتمل أن تهتم المستخدمين المحتملين في المؤسسة مثلما تم النص عليه في ما تستهدفه وظيفة اليقظة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، تمثل هذه العملية، أي عملية الانتقاء، الفرصة التي من خلالها يمكن لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة المرور من مفهوم الإشارة الضعيفة إلى مفهوم إشارة الإنذار المبكرة¹.

وباعتبار أن لهذه العملية أهمية بالغة في استمرار وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، فهي تمثل إحدى المراحل الحاسمة في إنجاز وظيفة اليقظة. إذ أن غياب عملية الانتقاء أو تجاهلها يؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة الكم الهائل من المعلومات التي من الممكن أن ترصد من عملية التعقب ما يعني بطريقة أو بأخرى أن غيابها يقود إلى خنق وظيفة اليقظة الاستراتيجية كلياً بالمعلومات المرصودة. وبالنقيض من ذلك فالتشديد في تنفيذ هذه العملية يقود إلى إجراء انتقاء صارم جداً للمعلومات المرصودة ما يعني أن النتيجة تكون إفقار وظيفة اليقظة الاستراتيجية من المعلومات المرصودة.

1.2. مستويات الانتقاء

بما أن لعملية الانتقاء دوراً تثبيئياً للكم المعلومات المرصودة إضافة إلى الدور التقييمي

¹ -Idem, p:03

لأهمية وقيمة المعلومات المرصودة، فإن هذه العملية تمتاز بالتعقيد النسبي، وعليه فإنه يمكن تنفيذها في عدة مستويات وذلك بالارتكاز أساسا على المصادر الأصلية للمعلومات المرصودة.

وكما تم التطرق إليه إلى أنواع الأعوان المتعقبين يمكن معرفة أصل مصادر المعلومات المتعقبة والمرصودة، ففي حالة التعقب الميداني تكون المعلومات المجمعّة والمتحصل عليها في هذه الحالة ذات أصل ميداني، إذ تتم عملية انتقاء هذه المعلومات في اللحظة التي يتم فيها التجميع وبعدها تجرد الملائمة منها في بطاقة تجميع المعلومات ما يفرض على الأعوان المتعقبين أن يكونوا مؤهلين لهذا العملية.

أما في حالة التعقب الثابت المستقر تكون المعلومات المجمعّة والمتحصل عليها ذات أصل وثائقي، وعليه، فتتم عملية الاختيار على مستويين¹، رغم امكانية حدوث مشاكل مختلفة جراء تنفيذها، وفي معظم الأوقات توكل اتمام العملية إلى عدة أشخاص.

ففي المستوى الأولي أو ما يسمى الاختيار N1، متمثلا في عملية انتقاء المعلومات من خلال وحدة تسمى وحدة المعلومات الخامّة، فينتج عن هذه المعلومات المنتقاة ما يطلق عليه تسمية المعلومات الأولية، كمقالات الجرائد أو من دراسات علمية، بعض التلميحات في المؤتمرات العلمية... الخ.

أما المستوى الثاني أو ما يسمى بالاختيار N2، والتي يتمثل في اختيار بعض من المعلومات بناء على المعلومات الأولية، أين تسمى هذه الأخيرة بالمعلومات الأساسية أو المختصرة، كجملة أو بعض الجمل القصيرة ما يجري على هذا النحو.

1. 3. القائم على عملية الانتقاء

في كل حالات الانتقاء، يكون من الضروري وجود معايير لإتمام هذه العملية والتي ليست حصرية في معايير محددة بعينها ما يلغي الأخرى، حيث أن بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة الاستراتيجية كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية، الخ. ومنها ما هو مرتبط بمفهوم اليقظة الاستراتيجية، والذي يتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات، ويكون اعتبار واستخدام معايير أخرى مرتبط بالواقع والحالة اللذان توجد فيهما المؤسسة.

يختلف القائم على عملية الانتقاء بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه الأخيرة ميدانية الأصل وتم رصدها من قبل المتعقبين الميدانيين، فتتم عملية الانتقاء في نفس اللحظة من طرف المتعقبين الذين يقومون بملء بطاقة تجميع المعلومات، حيث تتم عملية الانتقاء لكل المعلومات

¹ - BLANCO, S., CARON, M-L., LESCA, H., Op-cit, 1997, p :12.

المجموعة؛ أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي، فهناك عدة أشخاص سيتدخلون تباعاً¹.

إذ يقوم المتعقبون في البداية بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الانترنت، الخ ويخص هذا العمل بوجه عام المتعقبين المستقرين. ومن ثم يقوم هؤلاء المتعقبون بعملية انتقاء أولية والتي تنتج عنها معلومات أولية والتي يمكن أن تتمثل بوجه عام في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ومن بعد ذلك يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبراء، لكونهم هم الوحيدون الذين باستطاعتهم اختيار وانتقاء المحاور والعناصر القليلة التي تكوّن المعلومات الأساسية المختصرة الموجودة في المعلومات الأولية.

وما يجدر التنويه إليه هو أن المعلومات التوقعية ذات الصلة الاستراتيجية ليست متعددة مثل التي يفترضها مسؤولو المؤسسة مبدئياً؛ فأثناء إرساء وترويض جهاز اليقظة الاستراتيجية، يتم تعلم كيفية اختيار المعلومات تدريجياً بفاعلية، والذي ينتج عنها عملية تدريب فردي وجماعي ما يساعد على تحسين من كفاءة وفعالية وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

2. صعود ومرور المعلومات

تعتبر عملية تمرير المعلومات من المراحل المفتاحية في وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، إذ تمرر المعلومات من المتعقبين وهم في غالب الأحيان المنتقلين لها إلى المسؤول عن تخزينها بغية تسهيل عملية استخدامها فيما بعد من طرف المستخدمين المحتملين.

2.1. تعريف صعود المعلومات

وعليه، فصعود المعلومات أو تمريرها للمستوى الأعلى هي العملية التي يحول بها المتعقبون معلوماتهم الخاصة باليقظة الاستراتيجية إلى المسؤول المكلف بتخزينها والذي غالباً ما يكون منشط ومنظم اليقظة الاستراتيجية². حيث تستخدم كلمة الصعود كثيراً في المؤسسات، إذ يجب أن تخضع هذه العملية إلى التقييد والمراقبة، وذلك لإمكانية إرسال المنقبين للمعلومات بطريقة أبسط ما يقال فيها أنها منحازة أو جانبية، أو أن ترسل مباشرة إلى المتعقبين الآخرين من دون إيصالها للمستوى الأعلى؛ ومن المشاكل الواجب تقاؤها لإنجاح هذه العملية بأن لا تحمل على الفهم السيئ لها، إذ يمكن أن تستعمل بتوافق سيئ، كأن يحس المتعقبون بنوع من الإهانة من خلال تجريدهم من معلوماتهم لفائدة البيروقراطية الواقعة في أعلى الهرم التسلسلي، والذي يرجع أساساً لسوء العلاقات الإنسانية بين عمال المؤسسة وعليه يجب على هذه الأخيرة أن تهتم بتطوير

¹ - Humbert LESCA, *Op-cit.*, 1997, pp :21-22.

² - SADOK, M. , BENABDALLAH, S. , LESCA, H. , *Op-cit.*, 2003, p :03.

تقنيات الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين مستخدميها.

2. تنظيم صعود ومرور المعلومات

ولما كانت عملية صعود المعلومات أو تمريرها للمستوى الأعلى تتسم بنوع من الخصوصية، لارتباطها بالعلاقات الاجتماعية بين مستخدمي المؤسسة على وجه عام وأعضاء العاملين بوظيفة اليقظة الاستراتيجية على وجه خاص، فإنه يتطلب جهازاً أو نظاماً يضمن اتمام عملية تمرير المعلومات إلى المستوى الأعلى بكفاءة، يفرض هذا النظام على متعقبي المعلومات للوصول للهدف المنشود من العملية¹ معرفة لمن يجب توصيل المعلومات بوضوح، ويكون ذلك بدون تردد من أجل عدم تعقيد المهمة وعدم خسارة الوقت؛ وكذا إعداد المعدات المناسبة لإرسال المعلومات، بحيث تكون سهلة الدخول والاستعمال، فيجب أن يضع اختيار هذا الدعم بعين الاعتبار طبيعة المعلومات المخصصة للإرسال لا سيما درجة إبهامها وغموضها.

3. تخزين المعلومات²

تعتبر المعلومات في ميدان اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، في حد ذاتها ضعيفة النفع نسبياً، لكونها تتميز بالإبهام والغموض، وبكونها جزئية ومرببة، إذ أن النفع من هذه المعلومات يتأتى من عملية تفسيرها والتعليقات الأساسية عليها ومن ثم إعطاء معان لها، ما يعني أنها عملية انشاء معارف بالمؤسسة. وعليه فمن المهم بما كان إثارة الأسس المعرفية وإدارة المعرفة في المؤسسة.

3. 1. الأسس المعرفية في المؤسسة

تعتبر الأسس المعرفية في المؤسسة في مجملها الوسيلة التي على أساسها تقوم المؤسسة بإدارة معارفها لا سيما تلك المستنقاة والناشئة عن تفسير وإدراك ما تحمله معلومات اليقظة الاستراتيجية. فلقد عرفت إدارة المعارف بالمؤسسة بعدة تعاريف لعل مجملها يدور في ما ذهب إليه نادي معلوماتية المؤسسات الفرنسية الكبيرة "CIGREF"، (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). والذي عرف إدارة المعرفة على أنها كل أساليب التنظيم والتكنولوجيات التي تهدف إلى إنشاء، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استخدام ونقل المعرفة في المؤسسة، بالارتكاز على مجموعة من الوثائق الداخلية والخارجية، والتي يمكن أن تكون أيضا

¹- Humbert LESCA, Op-cit., 1997, p :24.

²-Idem, pp :24-27.

على شكل رأسمال معرفي ومجسدة في تجارب المتعاونين والشركاء أو خبراء المجال والميدان¹. وانطلاقاً من أن المعارف يمكن أن تأخذ شكل رأسمال معرفي، فإنه من الضروري التكلم والاهتمام بذاكرات² المؤسسة، إذ يمكن أن تحفظ لا نظامياً في أذهان الأفراد، أو أن تأخذ شكل الحفظ الرسمي، والذي يمكن أن يكون مبعثراً في الملفات المتناثرة والمختلفة؛ أو أن تحفظ في قواعد المعطيات المشتركة والموصولة فيما بينها بطريقة منهجية على أساس القواعد والأسس المعرفية المتعارف عليها.

وفيما يتعلق بوظيفة اليقظة الاستراتيجية في غالبية المؤسسات، يمكن ملاحظة أن إدارة المعارف من خلال تخزينها في شكل ذاكرات تتميز بالفاعلية الضعيفة لأجهزة اليقظة والذكاء جماعي نتيجة لرواج واستخدام الشكليات الأوليين في إنشاء الذاكرات المعرفية بها، وما يجدر التنويه إليه أن أعمال المؤلفين الناشطين في ميدان اليقظة الاستراتيجية، تستبعد الشكل الأول من الحفظ عندما يتكلمون عن ذاكرة المؤسسة. وعليه فمن الكفاءة أن تعمل المؤسسة على تبني الشكل الثالث لإنشاء ذاكراتها المعرفية بغية تفعيل وظيفتها الخاصة باليقظة الاستراتيجية، لا سيما، لا سيما إذا ما علم بأن ذاكرات المؤسسة هي التمثيل المستمر، الواضح، والمنفصل، للمعارف والمعلومات في تنظيم ما، بهدف تسهيل دخول إليها، تقسيمها وإعادة استخدامها من قبل الأعضاء المكلفين بالتنظيم، وذلك في إطار مهامهم الموكلة إليهم والتي تقتضي الحاجة إلى استخدامها واستغلالها.

3.2. عملية تخزين المعلومات³

تعتبر عملية تخزين معلومات الناجمة عن وظيفة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة أمراً ضرورياً لتطوير واستغلال هذه المعلومات على مر الزمن، تحت قيد معرفة وتحديد المعارف الواجب تخزينها.

فيمكن تجسيد عملية تخزين معلومات وتبسيطها في كونها عملية تجميع المعلومات ووضعها في متناول الاستخدام الخاص بجميع الأطراف التي تحتاجها، إذ يشترط أن تكون هذه المعلومات باستمرار سهلة المنال وفي أي لحظة كانت. غير أن خصوصية السهولة في الحصول لا تكون إلا للأشخاص المفوضين والمرخص لهم، وفق ضوابط وطرق تكون قد صممت مسبقاً. ولعملية التخزين في المؤسسة أن تتبنى أحد النموذجين لتخزين معارفها، أن تكون متمركزة تمركزاً

¹ - سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، المكتبة الإلكترونية المجانية، ص:01، <http://www.fiseb.com/fiseb/index.php?cid=35>

² - ذكرت الذاكرات بصيغة الجمع لأن أشكال الحفظ متعددة

³ - SADOK, M., BENABDALLAH, S., LESCA. H, Op-cit. 2003, p :03.

واحدا أين يتم التخزين في مكان واحد؛ أو أن يكون تمركزها يكون موزعا أين يكون التخزين منقسما في عدة أماكن متصلة ومترابطة فيما بينها.

ففي كل الحالات، تتطلب عملية التخزين إنشاء مخطط لتصنيف المعلومات مسبقا في قواعد البيانات، ويستند مخطط التصنيف هذا على تم تحديده في عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية، بالأخذ بعين الاعتبار الموضوعات والمتعاملين الذين يمثلون الكلمات المفتاحية، ومن ثم يتم تنقيح تفاصيل النتائج في قائمة الكلمات المفتاحية، الناتجة عن عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية. بحيث يجب أن تفرض قائمة الكلمات الأساسية المفتاحية على كل مستخدم معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة. ويتعلق تطوره-أي المخطط- بتطور عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية.

ومما سبق، يمكن اعتبار عملية التخزين عن عملية توريد ذاتي لمعارف المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن أن تكون عبارة عن التخزين الداعم للمعلومات الأولية الناتجة عن عملية الانتقاء للمستوى الأولي، أو أن تكون عبارة عن تخزين للمعلومات الأساسية المستخرجة من المعلومات الأولية الناجمة عن عملية الانتقاء للمستوى الثاني، أو الناتجة مباشرة عن تجميع المتعقبين الميدانيين، أو أن تكون عبارة عن النتائج الأولية لاستخدام المعلومات، في الحالة التي يمكن أن تكون فيها هذه الأخيرة ملاحظات من اكتساب الخبرة والتي تصب في قاعدة للمعرفة.

4. معالجة بيانات اليقظة الاستراتيجية¹

تختلف معالجة بيانات اليقظة الاستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة. ففيما يرتبط بحالة المعلومات المحتملة، فطرق المعالجة الممكنة تبنيها معروفة، إذ يجب في البداية أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة وبقدر المستطاع والإمكان، وعليه فإنه من الأجدر تزويد هذه المعلومات بإيضاحات ورؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت، كالتغيرات الخاصة بخمس سنوات ماضية مثلا. وبناء على هذه الإيضاحات والرؤى يمكن للمؤسسة أن تلاحظ التغيرات الطارئة في إمكانات وقدرات المتعامل المستهدف بغية إعطاء بعض النتائج التوقعية التي تميز قدراته على العمل للسنوات القادمة.

أما فيما يخص إشارات الإنذار المبكرة فتكون عملية المعالجة أكثر هشاشة ورهيفة جدا، لذا

¹- Humbert LESCA, *Op-cit.*, 1997, pp : 27-31.

فهي تتطلب طرقاً إبداعية، والذي يرجع أساساً من جهة أولى إلى أن عملية استغلال إشارات الإنذار المبكرة من أجل إنشاء معانٍ تقتض بأن تكون هذه الإشارات قد جمعت وخزنت مسبقاً، وأن تكون متاحة للاستعمال؛ ومن جهة ثانية، وانطلاقاً من التعريف، تكون هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكرة جزئية، ناقصة، غامضة، مبهمة وبدون أي مغزى فردي، علاوة على ذلك، فمن المحتمل أن تكون هذه المعلومات مشتبه في أمرها مسبقاً، لهذا فالإشكال الذي يجب الوصول إلى إيجاد إجابة له يكمن في إيجاد طريقة العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة إلى تمثيل مهيكّل ومنظم ذو دلالة، بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معاني مفيدة انطلاقاً بالإشارات الضعيفة وتحويلها إلى إشارات الإنذار المبكرة.

وتتمثل عملية إنشاء المعاني في العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة ومعاني إضافية للمعلومات، وذلك انطلاقاً من معلومات معينة، إشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة، والتي تلعب دور المحفز الاستقرائي، وباستغلال من ينتج عن تفاعلات المشاركين في هذه العملية، وبالاستعانة بالذاكرات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة، بغية مساعدة المؤسسات في إنشاء معانٍ تساهم في تعزيز موقعها التنافسي وتقوية قدراتها.

المطلب الثالث: نشر المعلومات ونتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية

يمكن ملاحظة من خلال ما سبق أن وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات تمر بعد عملية تعقب ورصد المعلومات، المتمثلة في إشارات الإنذار المبكرة، إلى عملية الانتقاء والمعالجة بغية الاقتصار على المفيد منها والأساسي فقط. وعليه تركز المؤسسة جهوداً على مرحلة تكتسي أهمية مثل سابقتها أين تعمل المؤسسة على نشر المعلومات وضمان استخدامها من طرف المستخدمين كل بما يناسبه منها.

لذا يمكن القول بأن هذه المرحلة توجب على المؤسسة قياس المردود الناجم عن استخدام المعلومات والمعارف المنشورة، وضمان استغلال ما خزن من المعلومات والمعارف في تحقيق التفوق وحياسة مكانة مرموقة في السوق.

1. نشر وتسهيل الدخول للمعلومات والمعرفة¹

من الواجب بما كان أن يتم نشر المعلومات والمعارف الناجمة عن المراحل السابقة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، فتعتبر هذه العملية تسهيلا لاستغلال المستخدمين لمصادر المعلومات واستخدامها بطريقة سهلة من أجل القيام بالأعمال المناطة إليهم بفعالية كبيرة والذي يظهر جليا في الرشادة التي تكتسي القرارات المستقبلية.

1.1. عملية نشر المعلومات

تعتبر عملية نشر المعلومات تلك العملية التي تهتم بوضع المعلومات والمعارف، الناتجة أساسا عن إنشاء المعاني والتفاسير للمعلومات المرصودة، في متناول المستخدمين المحتملين والذين يمثلون في أغلب الحالات المسؤولين العمليتين، أين تكون المبادرة في هذه العملية من صلاحية مدير ومسير تخزين المعلومات والمعارف². ومن خلال هذا التعريف، تتميز هذه العملية بـ:

- بإيصال المعلومات والمعارف وجوبا إلى المستخدمين المحتملين،
- أن تكون المعلومات مفهومة بوضوح من قبل مستلميها،
- أن تؤخذ المعلومات بالحسبان في الواقع من قبل المستخدمين المحتملين، أي من الضروري أن تضع في الحسبان سلوكهم في القبول أو الرفض.

1.2. تسهيل الدخول للمعلومات

باعتبار أن النشر للمعلومات وإيصالها إلى المستخدمين من المراحل المصيرية لوظيفة اليقظة الاستراتيجية بوجه عام، إذ تتمثل عملية تسهيل الدخول والوصول للمعلومات في مجموعة العمليات التي تمكن المستخدم المحتمل للمعلومات من الوصول إلى هذه المعلومات في الوقت المناسب له، لذا فالمستخدم المحتمل هو الذي يمتلك المبادرة للعملية، والذي يجب أن يمتلك تفويضا رسميا³ في حالات الضرورة والتي تبرر بالاتجاه الحمائي للنتائج المتوصل إليها من وظيفة اليقظة الاستراتيجية.

1.3. منفعة عملية نشر المعلومات

كما تمت الإشارة إليه سابقا تعتبر كل من عملية نشر والدخول للمعلومات من العمليات

¹ - Humbert LESCA & autre, La diffusion de la méthode L. E. SCAnning, article CERAC Grenoble, <http://veille-strategique.org>

² - SADOK, M. , BENABDALLAH, S. , LESCA. H, Op-cit, 2003, p :03.

³ - Humbert LESCA, Op-cit, 1997, p :32.

المصيرية والتقريرية بالنسبة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة. إذ الغاية منها العمل على تزويد المستخدمين المحتملين بالمعلومات والمعارف الناجمة بالأساس من المراحل السابقة لوظيفة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الجماعي.

أو بمعنى آخر فإن هذه العملية تضمن إيصال المعلومات والمعارف لأولئك الذين يمتلكون القدرات اللازمة لتحويل هذه المعلومات والمعارف إلى أفعال وترجمتها في أنشطة بكفاءة، والتي تمكن المؤسسة من مواجهة الأخطار التي تحدث بها، كما تمكنها من انتهاز الفرص التي تمتلكها من أجل تعزيز موقعها التنافسي، حيث تقوم هذه العملية بضمان وصول المعلومات والمعارف الجيدة لمستخدميها في اللحظة الجيدة. وما يجدر التنويه إليه، هو أنه لا يوجد هناك أي تزامن حتمي بين اللحظة عند تعقب معلومات اليقظة الاستراتيجية واللحظة حينما يكون مستخدمها في أمس الحاجة إليها في عمله، لذا فإن لمصطلح اللحظة أهمية بالغة لما له من تأثير على مستقبل المؤسسة ككل.

1. 4. سيرورة عملية نشر المعلومات والمعارف

تخضع عملية نشر المعلومات وإيصالها إلى مستخدميها لآليات متعارف عليها في نماذج شبكات أنظمة المعلومات، إذ تتمثل نقطة بداية العملية في مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه، بينما نقطة الوصول هي المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الاستراتيجية.

فوفق نماذج شبكات أنظمة المعلومات يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات والمعارف:

- طريقة المخزونات *l'approche par des stocks*، حيث يكون القائم على العملية سلبيا، إذ لا تكون المبادرة والتحفيز منه، فلا يقوم بنشر المعلومات والمعارف إلا لمن يقوم بتقديم طلب لاستخدام المعلومات والمعارف المتاحة.

- طريقة التدفقات *l'approche par des flux*، فلا يكون القائم على العملية سلبيا كما في الطريقة السابقة، فهو الذي يمتلك المبادرة والتحفيز، فيكون السباق بنشر المعلومات والمعارف لمستخدميها المحتملين كل وفق تخصصه.

وما يجدر التنويه إليه إلا أنه لا يمكن الفصل بكفاءة طريقة وفعاليتها عن الطريقة الأخرى، إذ أن لكل من النموذجين مميزات وعيوب، فلهذا فمن الضروري اختيار الطريقة المناسبة منهما بالأخذ بالحسبان بالحالة التي تكون فيها المؤسسة وخصائصها. كما يستحسن القيام بتحديد

مستخدمي المعلومات وحاجاتهم لمعلومات والمعارف الناتجة عن وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة كإجراء تمهيدي لعملية نشر المعلومات والمعارف ككل، أين يقوم مسؤول العملية بدوره في إنجاح هذه العملية.

2. تنشيط وتفعيل اليقظة الاستراتيجية

يعتبر تنشيط وتفعيل وظيفة اليقظة الاستراتيجية من مهام منظم ومنشط جهاز اليقظة الاستراتيجية. فطبقاً للنموذج المختار من قبل المؤسسة، يمكن أن يُعهد تفعيل وتنشيط اليقظة الاستراتيجية إلى شخص واحد، أو إلى عدة أشخاص، وتظهر هذه الحالة الحيرة بالخصوص عندما يوزع تخزين المعلومات والمعارف على عدة خبراء، أين يجب التمييز بين مرحلة إرساء جهاز اليقظة الاستراتيجية؛ حيث يكون المنظم والمنشط في الحقيقة هو رئيس المشروع والمسؤول عن بدايته. وعملية التشغيل أين يجب أن تستخدم كامل طاقات جهاز اليقظة الاستراتيجية، بحيث يعتبر المنظم والمنشط هو المسؤول عن استمرار وديمومة هذا الجهاز.

ومن الأهداف الواجب تحقيقها من عملية تنشيط وتفعيل وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ما يلي:¹

- العمل على أن لا تجمع وأن لا تخزن المعلومات المناسبة في الدواليب وأذهان الأفراد فقط بل يجب أن يكون هناك عمل على نشرها وتداولها داخل المؤسسة؛
- دمج في مجموعات متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة استراتيجية؛
- اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات؛
- تشجيع عمل أعضاء الجهاز لا سيما الأعوان المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم؛
- تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الاستراتيجية وإثراء تفكيراتهم بالطريقة التي تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعاني لهذه المعلومات؛
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة؛
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة الاستراتيجية.

¹ -Idem, pp: 33-34.

3. منشط اليقظة الاستراتيجية

تعتبر مهمة التنشيط قبل كل شيء مهمة اتصالية، أين يعتبر معرفة تقنيات الاتصال من العوامل الرئيسية لإنجاح هذه المهمة. ولما كانت هذه المهمة متميزة نسبياً فإنها تتطلب شخصاً متمسماً بصفات لعل أهمها الانبساطية في التعامل والتحفيز في الأداء للرفع من الكفاءة المرجوة من خلال التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات والمعرفة.

إن كان الرفع من الكفاءة هو المرجو من تنشيط اليقظة الاستراتيجية، فإن المتطلبات التي يجب اشتراطها في شخص القائم على هذه الوظيفة توقع وتؤثر بدورها في الأعضاء الآخرين والذي يظهر في تحفيزهم. بيد أن هذه المتطلبات لا تستوفي كلها لأن يقال بأن هذا الشخص أولى بالتنشيط من غيره، بل يجب أن يتوفر على شروط أخرى، فيجب أن يتمتع بصفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم وكذا الصرامة.

وعليه وبناء على ما سبق تتميز شخصية المنشط والمنظم بازدواجية كفاءته مزدوجة¹، تتمثل الأولى في جانب التوصيل، أما الثانية فتتمثل في جانب من المهارات التقنية المتوافقة مع دوره. وبالإضافة إلى ذلك، فيجب عليه أن يكون متمكناً من وسائل الاتصال وتكنولوجية المعلومات والاتصال.

ومما يلاحظ من المتطلبات الواجب تفرها في شخص وشخصية منشط و منظم وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، فإنه يجب أن يكون لهذا الأخير تكويناً ذو جودة والذي يسمح له بمزاولة أنشطته بكفاءة، وما يجدر التنويه إليه في هذا الصدد إلى أنه لا يوجد هناك أي تكوين مثالي لجعل الشخص منشطاً ومنظماً متميزاً، إذ ليس من الضروري أن يأخذ المنشط دراسات متخصصة في ميدان اليقظة الاستراتيجية، فبإمكانه أن يتدرب في نفس الوقت الذي يقود فيه مشروع إرساء هذا الجهاز، بشرط أن يتم تأطيره من قبل خبير في ميدان اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، لا سيما فيما يخص المستوى المنهجي.

4. قياس النتائج²

بغية معرفة المنفعة الحقيقية لوظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة يجب قياس النتائج المتوصل إليها والتي تعكس لنا المنفعة التي تم جنتها المؤسسة حقيقة.

¹ - Humbert LESCA & autre, La diffusion de la méthode L. E. SCAnning, article CERAC Grenoble, <http://veille-strategique.org>.

² - Humbert LESCA & autre, La mesure de la méthode L. E. SCAnning, article CERAC Grenoble, <http://veille-strategique.org>

وليس من المطلوب أن تكون المنفعة المراد قياسها معبر عنها نقدياً، إذ عند ذكر قياس النتائج يتبادر لأذهان المستجوبين فهم كلمة القياس بالمفهوم العددي. فلا يمكن تلقي أي إجابة جادة إذا تم طرح السؤال المتكرر عن معرفة كم يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تجلب المال للمؤسسة. وعليه فقياس النتائج يظهر ويأخذ عدة صور، فيمكن لعملية اكتساب زبائن جدد، أو تحقيق تجارة ناجحة جديدة، أو إيجاد عرض في الوقت المناسب مقارنة بعدوانية منافس، الخ من الصور الأخرى عبارة عن مقاييس للنتائج المتحصل عليها بفضل إشارات الإنذار المبكرة، والتي قامت وظيفة اليقظة الاستراتيجية بتزويدها في الوقت المناسب، يجب التنويه إلى أنها، أي إشارات الإنذار المبكرة، كانت مسموعة من قبل المديرين والمسيرين.

وعلى ضوء ما سبق، فإنه من الممكن بناء مؤشرات ومحددات لقياس نتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والتي يمكن أن تركز على استعلامات أو معلومات ذات مصادر موثوقة والتي يمكن الرجوع إليها في أي وقت. كما أن عملية القياس يمكن أن تتم قبل الشروع في إرساء جهاز يضمن للمؤسسة وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها أو بعد مدة من وجوده ونشاطه. فإذا كانت عملية القياس تجرى بعد وقت معين -على سبيل المثال بعد سنة- من وجود وعمل جهاز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، بغية تقييم التقدمات المحققة، إذن يكون التكلم في هذه الحالة عن القياس البعدي.

أما الحالة الأخرى، فتتم قبل البدء في مشروع إرساء جهاز جديد لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، إذ يمكن القيام بعملية للقياس للمنفعة التوقعية أو القياس الحالي، أو ما يعرف كذلك بالقياس القبلي، والذي يتعلق بتقييم ما هو موجود حقيقة. وفي هذا الصدد، فإنه يوجد نظام خبير لتقييم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمى **FENNEC**. فيسمح هذا النظام بتحقيق مناقشات وإثراءات سريعة -في حوالي 20 دقيقة للشخص الواحد- تتم مع الأعوان المتدخلين في عملية اليقظة الاستراتيجية، وما يثري هذه النقاشات هو تزويد هذا النظام في الوقت الحقيقي بالنتائج البصرية والمرئية، الفردية والجماعية، الناجمة عن هذه المناقشات، ويمكن طباعة هذه النتائج في حالة ما إذا أراد الأعضاء ذلك.

وبغض النظر عن الوقت التي تتم فيه عملية التقييم، فإنه من الممكن إيجاد عدة مؤشرات من الممكن أن تكون مستعملة - بطريقة منهجية وموضوعية- لقياس:

- جودة المعلومات المزودة من قبل اليقظة الاستراتيجية،

- الرضا المدرك من قبل زبائن اليقظة بمعنى مستخدمي المعلومات والمعارف،

- الرضا المدرك من طرف متعقبي المعلومات، لهذا فإنه من الضروري عدم إهمال رضا المتعقبين، والذي يمكن أن يكون أكبر وأخطر خطأ مرتكب والذي من الممكن أن يعرض استمرار الجهاز للهلاك.

وما تجدر الإشارة إليه، أنه غالباً ما تبني هذه المؤشرات بطريقة تكييفية مع خصائص المؤسسة وذلك بطريقة استثنائية، وذلك من خلال الاستلهاج مما تم دراسته واقتراحه من المؤلفين الذين ركزوا على مستوى منفعة وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة لاستيعابها من قبل مسؤولي هذه الأخيرة.

خاتمة الفصل الثاني:

تسعى كافة المؤسسة إلى تبني الطرق الفعالة التي تمكنها من تشخيص المحيط التي تنشط فيه، بغض النظر عن القطاع المنتمية إليه. لذا، فهي تهدف إلى تدعيم مصادرها المعلوماتية بالارتكاز على عمليات الكشف المستمرة لمحيطها لصد كافة تهديدات المنافسة، واغتنام كل الفرص المتاحة للظفر بأحسن القدرات التنافسية.

ولقد أجبرت المؤسسة بالطبيعة الديناميكية لكل من بيئتها الداخلية والخارجية، على تبني توجهات تهدف إلى إيجاد الوسائل، الطرق وآليات الإدارية التي تكفل لها استمرارية أنشطتها. متفاعلة بذلك مع بيئتها؛ لاستغلال هذا التفاعل في رصد المعلومات الممكنة، واستخدامها بالطرق المثلى في سبيل منحها تقدماً على المنافسة.

وكخلاصة لهذا الفصل، يمكن استخلاص بأن المؤسسات الذكية والواعية، هي تلك التي

تهتم بمستقبلها، بالبحث عن الطرق والآليات التي تكشف بها عن محيطها وإيجاد وسائل تدعيم مصادرها المعلوماتية، ومن ثم بناء معارف، انطلاقاً من هذه المعلومات، تدعم قدراتها التنافسية، وكذا تنفيذ السبيل الملائم لإبطال خطط المنافسين وتحسين تنافسيتها. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، وتجاوز تهديدات منافسيها.

وفي هذا الصدد، تكون المؤسسة ملزمة على معرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات التي يمكن أن تنشأ في محيطها الداخلي والخارجي، لمواجهة تسارع التطور التكنولوجي، بهدف التوقع والعمل المسبق الذي يجعلها متميزة بالمرونة في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، منه، تكون قادرة على التحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي للمؤسسة، وعليه تفرض اليقظة نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى.

والاستنتاج الهام هو أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتماً إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها. فهي تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلاً، وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءاً بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها، أو بما يسمى استهداف اليقظة الاستراتيجية، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب.