

المعلم أقيمت  
2020  
2020

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

التخصص: علم المكتبات والمعلومات

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء بالمكتبات  
(المكتبة المركزية ليظا نموذجا )

: تكنولوجيا وهندسة المعلومات

تحت إشراف الدكتور :

وزار سليمان

الشعبة: علم المكتبات والمعلومات

من إعداد الطالب(ة):

شرف الدين عبد الجبار معيطه

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة) الدكتور فرعون حمو ..رئيسا

الأستاذ(ة) الدكتور وزار سليمان .مشرفا مقرا

الأستاذ(ة).إبراهيم نبيلة .مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل ألا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله

على من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل أسمه  
بكل افتخار ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار  
وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد و إلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني ... إلى بسملة الحياة و سر  
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى كل أحبتي و رفقاء دربي في هذه الحياة من بدونكم أنا لا شيء، في نهاية مشواري أريد أن  
أشكركم على مرافقكم النبيلة إلى كل من شقيقي جلال الدين وشمس الدين وعبد  
الودود/شقيقي خديجة وسمية ولطيفة وأية الرحمان / وأغلى أحبتي مولود بوخاري \_ فارس  
جلاب \_ أمين صحراوي

أشقائي \_ أصدقائي

إلى كل رفقاء دربي في العمل التطوعي خاصة و العمل الجماعي بشكل عام ، إلى كل الإرشاديين  
الذين عملت معهم إلى كل من علمني معاني التطوع ، البذل و العطاء المستمر

زملائي \_ جمعية الإرشاد و الإصلاح

إلى كل من رافقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح  
و الخير

## شكر و تقدير

الشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين كان لهم فضل علي

شكر خاص للأستاذة المشرفة براهي نبيلة نظير جهدها و توجهاتها و نصائحها و حرصها على  
إرشادي لإكمال هذا البحث و إخراجة في أحسن صورة

و الشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل ، لقبولهم مناقشة هذا العمل و تحملهم عناء قراءته و  
مراجعته و إلى كل من ساهم في إتمام هذا من قريب أو من بعيد

دمتم للعلم و العمل و الوطن

## بطاقة فهرسية

شرف الدين عبد الجبار معيطة

اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء بالمكتبات: المكتبة المركزية جامعة مستغانم  
/ليطا نموذجا، شرف الدين عبد الجبار معيطة؛ إشراف أ.براهيمي نبيلة. الجزائر: جامعة  
مستغانم 2020.

مذكرة ماستر: تكنولوجيا وهندسة معلومات: جامعة مستغانم ، 2020. أ. نبيلة  
براهيمي. إشراف.

العنوان	الصفحة	رقم الشكل
سيرورة اليقظة البيئية	08	01
اهتمامات اليقظة الإستراتيجية	13	02
مختلف مصادر المعلومات الممكنة	19	03
تدفقات المعلومات في المؤسسة	20	04
اليقظة بست مراحل	26	05
نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة الإستراتيجية	28	06
أعوان اليقظة الإستراتيجية	29	07

قائمة  
الأشكال

وضع خلية لليقظة حسب AFNOR		08

## قائمة الجداول

العنوان	الصفحة	رقم الجدول
أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية و خصائصها	05	01
اهتمامات اليقظة التنافسية	11	02
تصنيفات و سلوكيات اليقظة التنافسية	14	03
ادوار وخصائص أعوان اليقظة	30	04

## قائمة المحتويات

الإهداء.....
الشكر.....
بطاقة فهرسية.....
قائمة المحتويات.....
قائمة الجداول.....
قائمة الأشكال.....
مقدمة عامة.....

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

### أساسيات موضوع الدراسة :

1. إشكالية الدراسة.....
2. تساؤلات الدراسة.....
3. فرضيات الدراسة.....
4. أهمية الدراسة.....
5. أهداف الدراسة.....
6. الدراسات السابقة.....

### إجراءات الدراسة :

1. منهج الدراسة.....
2. أدوات جمع البيانات.....
3. أسباب الدراسة.....

4. حدود الدراسة.....
5. صعوبات الدراسة.....
6. تحديد المفاهيم.....

## الفصل الثاني : اليقظة الإستراتيجية وطبيعتها وأنواعها

1. مدخل لليقظة الإستراتيجية.....
2. أنواع اليقظة الإستراتيجية.....
3. سلوكيات اليقظة وأوقاتها.....

## الفصل الثالث : اليقظة الإستراتيجية وتحسين الأداء بالمكتبات

1. المعلومة المادة الأولية لليقظة.....
2. بناء نظام اليقظة الإستراتيجية.....
3. تحسين الأداء واليقظة الإستراتيجية.....
4. أهمية وعلاقة اليقظة الإستراتيجية بالأداء.....

## الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

1. التعريف بالمكتبة المستقبلية.....
2. واقع اليقظة الإستراتيجية بالمكتبة.....
3. نتائج البحث و المقترحات المقدمة.....

الخاتمة .....

القائمة البيوغرافية.....

الملاحق .....

الملخص .....

## المقدمة العامة :

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة وشهدت المنظمات العديد من التغيرات التي مست كافة المستويات ، حيث أبرزت واقعا جديدا و أدخلت مفاهيم و تقنيات حديثة تتسم بملامح و رؤى تتوافق مع طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و التغير إلى جانب التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

ومن بين أهم تأثيرات هذه التغيرات ، إن المعلومة أصبحت تعتبر كمورد أساسي للمنظمة و مصدر غنى و تميز وتفوق بالنسبة لها ، ومن هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة معرفة المؤسسة لما يدور في محيطها و ما يجد فيه من أحداث ، ولتتمكن هذه الأخيرة من فرض نفسها و حجز مكان لها في السوق و تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين محيطها ، و معرفة مكوناته الأساسية و أبعاده المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة و تجنب التهديدات المحتملة.

اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم التسيير الحديث ، فهي تحت المؤسسة على تحسين أداء و لإنصات لبيئتها من المستفيدين ، العاملين ، منافسين ، تكنولوجيا .. الخ ، وقد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعد على تحليله.

و دراستنا هذه جاءت كمحاولة للتعريف باليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين الأداء بين المؤسسة و محيطها و هو ما من شأنه أن يضمن لها مكانة و ميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا المحيط .

وكان لأهمية المعلومات و تقنياتها أكبر الأثر في بروز لفظ " المعلوماتية " وغيرها من المصطلحات الأخرى نذكر منها :

تكنولوجيا المعلومات و الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية " التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات و إسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد والعلم بصفة عامة ، ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في العصر يتسم بالتغير المستمر لتسييره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا ،

لذلك أضحى مفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على سماته و تطوراته المختلفة.

كما أن البيئة الاقتصادية شهدت جملة من التغيرات و التحولات سواء على المستوى الدولي أو المحلي، وأصبح أكثر ما يميزها المنافسة الشديدة، عدم اليقين و التعقد، أصبحت المؤسسات تنشط في محيط غير مستقر، و قد مست هذه التغيرات البيئة الاقتصادية الجزائرية و معها المؤسسات بمختلف أحجامها و ميادين نشاطها، حيث شهدت مراحل مختلفة، فبد الاستقلال تبنت الجزائر "النظام الاشتراكي" والذي جعلها تتبع أسس ونمط معيشي معين جاء نتيجة لهذا النظام، و سادت في تلك الفترة مركزية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها و أشكالها، بما فيها تلك المتعلقة بالقطاع الاقتصادي "فالتنظيمات تأثرت آنذاك بالتيارات الكلاسيكية في التنظيم و التسير و كانت تعمل وفقا للتصور التaylorي للنظام داخل التنظيم مما جعل التنظيمات تتميز بالانغلاق و لا تتصل بالمحيط الذي تنشط بداخله و تعتبره الإنسان العامل كآلة بدون أي رغبات أو دافع، فكل عضو يعرف مهمته بكل دقة و ما عليه إلا الخضوع و التنفيذ حسب قرارات الإدارية.

عملت إدارة الجامعات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى بمختلف أنواعها و على اختلاف قطاعاتها على إدخال اليقظة الإستراتيجية، لتفعيل و تحسين أدائها و طرق تسيرها و خدماتها التي تحقق أهدافها البحثية و التعليمية و الخدماتية للمستفيدين، وقد أصبحت هذه الأخيرة التي تقدمها تعيش حاليا مرحلة تحول جذرية لايتعلق باكتساب تكنولوجيا الحديثة إنما بكيفية التعايش معها و تكيف مع أساليبها و طرقها و أنواعها و توظيفها في المكتبة لتحقيق أهدافها و تسهيل خدماتها لإرضاء المستفيد، وهذا ما جعلني أختار المكتبات الجامعية لذلك كان موضوع البحث تحت عنوان: "اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الأداء بمكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم / نموذج و عليه نطرح الإشكال التالي:

إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء بمكتبة و محيطها؟

الفصل الأول :

الإطار المنهجي

للدراسة

## 1. الإشكالية الدراسة :

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا و سريعا على المستوى التكنولوجي والسياسي والاجتماعي و الاقتصادي ، و نتيجة لعمق هذا التطور و سرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات ، وفي الوقت الراهن وفي ظل دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها تطوير تكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسيب و الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة.

تشمل اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي تمثل "سيرورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من اجل اتخاذ القرارات و التصرف في سبيل تحقيق الأهداف ، هذه الأخيرة تساعد في اتخاذ القرار الجيد وتحديد التوجهات الإستراتيجية وذلك بكشف الفرص و التقليل من المخاطر ، فالمعلومة تتواجد في قلب أي قرار و هي أساس نجاح جميع الاستراتيجيات في عملية التسيير

و قد أبدت المكتبات الجزائرية خلال السنوات الأخيرة اهتماما بالغا بميدان نظم المعلومات من خلال تنظيم العديد من الملتقيات و التظاهرات العلمية ، ومن بين هذه التظاهرات "الملتقى الدولي حول حاكمية المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" والذي احتضنته الجزائر أيام 14-15-23 جوان 2008 بمشاركة عدد من الخبراء الدوليين من: كندا ، بلجيكا ، فرنسا ، المغرب و تونس ، وقد تم تركيز على تحليل واقع الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية و قد تم التوصل إلى أن الرؤية غير واضحة في هذا المجال وذلك راجع أساسا إلى غياب هياكل تهتم بتفعيل دور المعلومة كمورد استراتيجي في السياسات العامة للمؤسسات ، كما كان هناك شبه إجماع على أن هناك تفاوتا كبيرا بين المؤسسات في مجال الاهتمام بالمعلومات ، وذلك بالاختلاف نشاطها و حجمها وملكيته ، لكنها تقوم بهذه الأنشطة بطريقة أو بأخرى .

ولهذا نجد إلحاح بعض المؤسسات و مراكز المعلومات تعمل على تطوير و تحسين أدائها من خلال العمل على مواكبة عصر المعلوماتية وذلك بتطبيق اليقظة الإستراتيجية ، فقد وجدنا العديد من الدراسات و الأبحاث و المقالات التي تتطرق إلى موضوع اليقظة خاصة الفرنسية ، لكن الملاحظ إن جميع هذه الدراسات تطرقت الى مفهوم اليقظة الإستراتيجية لوحده ولم ترتبط بينه وبين عملية تحسين الأداء مثلما سنقوم في هذه الدراسة.

ومن هذا المنطلق جاء بحثنا هذا لتسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المكتبات ودورها في تحسين أداء هذه الأخيرة بمحيطها، و عليه يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي :

إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء بين المكتبة و محيطها؟.

## 2 - تساؤلات الدراسة:

1. كيف تمارس المكتبة الجامعية اليقظة الإستراتيجية؟
2. هل المكتبة على استعداد لتفعيل اليقظة الإستراتيجية ولها القدرة لتعامل معها؟
3. هل تساهم اليقظة في ترشيد و تحسين الأداء بالمكتبة؟
4. ما العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و تحسين الأداء المكتبة؟
5. ما هي العراقيل التي تحول على ممارسة اليقظة بالمكتبة ؟

## 3 - فرضيات الدراسة:

نعتمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على الفرضيات التالية:

1. ممارسة المكتبة لليقظة الإستراتيجية تتم بطريقة بدائية و عشوائية و غير مدروسة.
2. يختلف نوع المعلومات التي تركز عليها المكتبات الجامعية باختلاف نوع نشاطها .
3. ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية وفق الطرق العلمية الحديثة وباستخدام التكنولوجيا الحديثة لنظم تكنولوجيا المعلومات من شأنها أن تحسن من عملية تحسين الأداء المكتبة بمحيطها وتساهم في إنجاحها.

#### 4- منهج الدراسة :

يتكون المنهج من مجموعة من التقنيات و الطرق والملائمة و المنظمة و التي ترسم المسار الصحيح الذي ينبغي أن يلتزم به الباحث حتى يتمكن من الإجابة بموضوعية عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الوصول إلى النتائج دقيقة.

وسيتم خلال هذا البحث تطبيق المنهج الوصفي الاستقرائي، فالمنهج الوصفي ملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة و تحضير المفاهيم و المداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية و هذا المنهج يهدف الى الحصول على المعطيات و البيانات عن ظاهرة ما ، ثم تفسيرها و تحليلها و استخلاص النتائج لإثبات صحة الفرضيات أو تنفيذها ، و إبداء توصيات و اقتراحات بشأن تلك الظاهرة<sup>1</sup>.

#### تحديد مجتمع الدراسة :

إن تحديد مجتمع الدراسة أمر لا بد منه لأن أي بحث علمي يجب أن يصل إلى نتائج موضوعية ،ومجتمع الدراسة الذي يتناسب مع موضوع البحث و يتماشى مع الإشكالية في اغلب الأحيان حتى يكون تمثيلا حقيقيا

تحديد العينة :لقد اخترنا العينة قصدية وهي رئيس المكتبة المركزية و رؤساء المصالح بالمكتبة الممثلين لمجتمع البحث .

#### 5- أدوات الدراسة :

تدخل هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية الميدانية التي تعتمد المنهج الوصفي لدراسة موقع اليقظة الإستراتيجية في المكتبة و علاقتها بعملية تحسين الأداء هذه الأخيرة بمحيطها ،ومن جملة أدوات جمع المعلومات المستعملة فيها

أ - الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع المعلومات و البيانات الخاصة بظاهرة ما ،واقصر استعمالها في السابق على العلوم الطبيعية قبل أن يتم تعميمها بعد ذلك على العلوم الاجتماعية و الإنسانية ؛ وتعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة أو مشاهدة الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و

البيئية و متابعة سيرها و اتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد تفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته<sup>2</sup>.

1د. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غرب، القاهرة 1983. ص 9

2محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان 1998. ص 73

وتنقسم الملاحظة العلمية من حيث المضمون إلى ملاحظة بسيطة وأخرى منظمة، أما من حيث مشاركة الباحث فتتنقسم إلى ملاحظة بالمشاركة و ملاحظة دون مشاركة.

#### ب - المقابلة:

تعد المقابلة ثاني أداة تم اعتمادها في الدراسة، وهي أداة مهمة في عملية جمع المعلومات يعتمدها الباحث في حالة عدم توفر المعلومات الموثقة و التي لها علاقة بمجال بحثه.

و يكون اعتماد المقابلة في البحث العلمي ليس فقط بهدف الحصول على المعلومات من المهتمين بمجال البحث، بل أيضا أثناء عملية توزيع الاستمارة فيتم اعتماد المقابلة سواء للحصول على معلومات أو التأكد من صحتها، وتعرف المقابلة في البحث العلمي بأنها المحادثة الموجهة بين الباحث و الشخص أو بينه و بين أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة، و القصد من المقابلة الحصول على بيانات يريدتها الباحث و التعرف على المشاعر و تصرفات و ملامح المبحوثين في مواقف معينة<sup>1</sup>.

#### 6 - أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها في مايلي :

- أهمية الموضوع في وقتنا الراهن خاصة ما يشهده العالم من تطورات و تقلبات سريعة، أين صار أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية وما ستوفره اليقظة الإستراتيجية من مزايا للمؤسسات.
- محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي و المعرفي خاصة و أننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.
- توفير قاعدة نظرية و تطبيقية فيما يتعلق بالوضعية التي تعيشها المكتبات في مجال اليقظة الإستراتيجية.

- تقديم طريقة عملية و علمية للمكتبات كي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية حتى تزيد من فعاليتها في التعامل معها ، وخاصة وان هذا الجانب مهمل من قبل المكتبات .

1 محمد عبيدات و آخرون ، نفس المرجع السابق .ص46

## 7- أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح الرؤية حول دور و أهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات وفي تفعيل تحسين عملية أداء ، خاصة هذه الأخيرة تتعامل مع بيئة سريعة التغير و كثرة التعقد ، وأصبح أدائها وفعاليتها يتوقف على مدى فهمها للبيئة الخارجية و التعاطي معها ، ولتؤمن بقاءها تعمل على إيجاد آليات تتعارض في هدفها مع نظرية الانتقاء الطبيعي التي تترك البقاء للطبيعة من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية و الاستعلام الجيد اللتين تمكنها من تحسين الرؤية و القدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل .

## 8- أسباب الدراسة :

### 1 - الأسباب الذاتية :

. الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع لان فيه نوع من التفاعل مع الواقع و الحاجة للاطلاع على ميدان و كونها تتميز بالجديدة و الحداثة.

. امتلاك واكتساب مهارات ستساعدنا مستقبلا على مواجهة التحديات و التطورات بيئة العمل.

. محاولة الاستفادة و التعرف على مختلف المجالات التي تساعد على تحسين و تفعيل اداء المكتبة.

### 2 - الأسباب الموضوعية :

. محاولة إضافة رصيد و معرفة مدى ممارسة اليقظة على مستوى مراكز المعلومات و مكتبات .

## 9- حدود الدراسة :

- الحد المكاني : وقع اختيارنا على المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-

- الحد الزمني : الجانب النظري لهذه الدراسة تم انجازه ابتداء من ماي إلى غاية أوت 2019م ، أما

التطبيقي فقد أنجز على فترتين خلال الفترة الممتدة بين جوان و سبتمبر 2019م.

## 10- صعوبات البحث:

لقد واجهنا خلال إعدادنا لهذا البحث العديد من الصعوبات التي نوجزها فيما يلي:

- غياب مراجع تتحدث عن موضوع الدراسة خاصة اللغة العربية.
- عدم الاطلاع المستخدمين في المكتبة مجال الدراسة على مصطلح اليقظة الإستراتيجية، و هو ما صعب من مهمتنا خاصة عند إعداد و تحليل نتائج المقابلة.
- عدم وجود مختصين في مجال اليقظة الإستراتيجية بإمكانهم تقديم المساعدة للطلبة خلال فترة إعداد لأبحاثهم.

### تحديد المفاهيم:

تعد عملية تحديد المصطلحات من أهم مراحل البحث العلمي لتفادي الوقوع في أي خلط بين الدراسات العلمية، حيث يمكن أن يحمل المصطلح ذاته مفاهيم مختلفة تكون سببا في الخروج أحيانا عن الموضوع المراد دراسته، وتشتمل الدراسات العلمية على مصطلحات يتوجب تحديد مفهومها اصطلاحا أي المعنى المتفق عليه بين الباحثين، و الذي غالبا ما يكون في القواميس العلمية و الموسوعات، و إجرائيا أي المعنى الذي يحمله المفهوم ضمن الدراسة لإمكانية تضمينه معنى الذي يحمله المفهوم ضمن الدراسة لإمكانية تضمينه معنى آخر ضمن دراسة أخرى.

وتضمنت دراستنا هذه مصطلحات تم تحديدها مفهومها اصطلاحا و إجرائيا وهي:

اليقظة الإستراتيجية، الأداء، الذكاء الاستراتيجي، التسيير الاستراتيجي للمعلومة.

### 1 - اليقظة الإستراتيجية:

#### أ - المعنى الاصطلاحي:

لقد صادفنا خلال بحثنا هذا العديد من المصطلحات المستعملة للدلالة على نظام جمع المعلومات و الاستماع للمحيط نذكر منها المسح البيئي، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات الاحترازي، المسح البيئي الاستراتيجي، المراقبة الإستراتيجية، الذكاء التنافسي، نظام الإنذار المبكئ، ووقع اختيارنا على مصطلح اليقظة الإستراتيجية لأنه يبقى حسب نظرنا الأنسب و الأكثر تمثيلا لهذا النظام.

كما وجب التفريق قبل البداية في هذه الدراسة بين المفهوم اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، فاليقظة هي سيرورة الحصول على المعلومات و معالجتها و نشرها أما الذكاء الاقتصادي فهو نتيجة لهذه السيرورة، و الملاحظ كذلك أن العديد من الباحثين و المنظرين لا يفرقون بين هذين المصطلحين و يستعملونهما للدلالة على نفس النشاط<sup>1</sup>.

و قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبين معنى كلمة \* اليقظة\* فهي مأخوذة من المصطلح اللاتيني Veille و التي تعني السهر ، و انطلاقا من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil

- إما في حالة نوم Etat de Rêve

- إما في حالة يقظة Etat de Veille

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها و الرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، ونقول \* تيقظ\* الإنسان أي أنتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة \* كاشف\* إلى شخص ( الجهة ) الذي يبقى يقظا و كذلك إلى الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما<sup>1</sup>.

و قد وضح كل من Martinet et Martin في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية أن هذا الرادار ( أو كما سمياه برادار اليقظة ) يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما ، و هدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يداهمهم و لكن هذا يكفي حيث هناك نوع آخر من الرادارات و هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة.

منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المقدمة له ويمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال.

تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال و استباق التغيرات فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير فيما بعد وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموعة نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصبية و يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية<sup>2</sup>.

1-LABONTE Danil. La Veille Activité Profession , <http://www.Mmedium.com/veille/activite,12-03-2009>.

اليقظة الإستراتيجية هي السيرورة الاستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية) وتشير اليقظة إلى نشاط المرتبط بالبحث ومعالجة المعلومات ونشرها بهدف استعمالها من طرف الأعوان (الممثلين) الاقتصاديين والمدراء والمسيرين كما تعبر عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير وبصفة عامة يمكن إعطاء شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها سيرورة جماعية المستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد - بطريقة إدارية- المعلومات ذات خاصية<sup>1</sup>.

### الذكاء الاقتصادي (l'intelligence économique)

الذكاء الاقتصادي كما عرفه فريق الذكاء الاقتصادي واستراتيجيات المؤسسة هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ ارث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط المدة الجودة والمدة والتكلفة في حين يعرفه "دافاسكونيلوس" 1999 بأنه "مجموعة من الأنشطة المنسقة والمستمرة سواء كانت أنشطة توجيه أو الجمع أو الحفظ أو التوزيع هذه الأنشطة موجهة لمعالجة المعلومة حتى تستغل استراتيجيا وكذا تحويل المادة الأولية "المعلومة" للقيمة المضافة<sup>2</sup>.

### التمييز الاستراتيجي للمعلومة (le management stratégique de l'information):

التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت ويقصد به استعمال المعلومة في غياب إستراتيجية، بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهتم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي ومدير الإنتاج في الوقت نفسه ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لا بد من تسيير استراتيجي له<sup>3</sup>.

1 جديد رتيبة و جديد نوفل ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة تنافسية المؤسسات ، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005

2- CHANTAL B et MARTINE, Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert 2eme édition, paris, 1999 ,p213

3 كيث دقلين،الانسان و المعرفة في عصر المعلومات-تحويل المعلومات الى المعرفة، تقريب شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية،2001ص 55

### مفهوم الأداء :

يستخدم مفهوم الأداء في مجال الأعمال و رغم انتشاره إلا أنه من الصعب تحديد تعريف ثابت لمفهوم الأداء اصطلاحا هو أن ننجز عملا و يمكن إعطاء تعريف على أنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد و الإمكانيات معينة كما يمكن أن نعرفه بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

### الدراسات السابقة :

و خلال إعدادنا لهذا البحث صادفنا العديد من المرجعيات و الدراسات التي تكلمت عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية نذكر منها:

الدراسة الأولى : بعنوان " اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" مقدمة من طرف الطالب بن خديجة منصف لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علوم تسيير 2006/2005 بجامعة باجي مختار وقد تضمنت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا حول مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

الدراسة الثانية : بعنوان " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " مقدمة من طرف الطالبة نحاسية رتيبة لنيل شهادة الماجستير اختصاص العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال سنة 2003/2002م بجامعة الجزائر.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي :

- إلى أي مدى تمكن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وهل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور؟

# الفصل الثاني :

## اليقظة الإستراتيجية

### طبيعتها وأنواعها

## أولاً: مدخل لليقظة الإستراتيجية

### أ - ماهية اليقظة

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبين معنى هذه الكلمة، " فاليقظة " كلمة مأخوذة من مصطلح اللاتيني " ville " و التي تعني السهر، وانطلاقاً من المجال الطبي و مجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية<sup>1</sup>:

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil

- إما في حالة حلم Etat de Rêve

- إما في حالة يقظة Etat de Veille

و في الحالة الأخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها و الرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول اليقظة الإنسان أي انتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، كما قد تشير كلمة " كاشف " إلى الشخص (الجهة) الذي يبقى يقظاً و كذلك إلى الذي يسعى إلى مراقبة أو حراسة شيء ما.

و ما يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذا يمكن القول عن المؤسسة أنها " يقظة " إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات و تغيرات و في استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي و الاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات و القيام بالانفعال المناسبة بالكيفية و الوقت المناسبين. إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار و هذا لحماية منطقة ما، و يقصد بالمراقبة في ميدان التسيير " ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثير سريعا على نموها".

وقد وضح كل من Martinet et Martin في كتابتها عن الاستخبارات الاقتصادية أن هذا الرادار ( أو كما سميها برادار اليقظة) يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولين عن أي خطر يدهمهم، و لكن هذا الرادار لا يكفي لوحده حيث نجد هناك نوع آخر من الرادارات و هو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف

<sup>1</sup> -LABONTE Daniel **La Vielle activité ou profession**, [http:// www Mmedium/veille/activité,12-03-2009](http://www.Mmedium/veille/activité,12-03-2009)

التعرف عليه و جمع المعلومات الهامة عنه <sup>2</sup> ، و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في ولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة.

منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال في الستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فتعددت التعارف المقدمة له، و يمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال:

تعرف اليقظة الإستراتيجية <sup>3</sup> بأنها تنظم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال، فهي صيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئة حتى يتمكن من اتخاذ القرارات و التسيير فيما بعد، و تصنف هذه الصيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصبية، كما يمكن اعتبار صيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.

أما Lascar et Schuler (1998) فيعرفان اليقظة الاستراتيجية بأنها "الصيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و استباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو الاقتصادية، بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين"، هذه الصيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة و هي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا على حد تعبير <sup>4</sup> Ansoff (1975)

اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الإستراتيجية التجارية و معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات و اختبارها و تأويلها و نشرها بغرض تحسن القرارات المهمة المؤسسة.<sup>5</sup>

و تشير اليقظة إلى النشاط إلى نشاط المرتبط بالبحث و معالجة المعلومات ونشرها بهدف استغلال من طرف الأعوان ( الممثلين) الاقتصاديين و المدراء والمسيرين <sup>6</sup> ، كما قد تعبر اليقظة عن مدى الحيلة التي توليها المؤسسة تجاه المتغير <sup>7</sup>.

و بصفة عامة يمكن إعطاء تعريف شامل لليقظة الإستراتيجية باعتبارها الصيرورة الجماعية المستمرة التي يجمع بواسطتها مجموعة من الأفراد- بطريقة إدارية - المعلومات ذات الخصية

<sup>2</sup> - جديد رتيبة و جديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء و المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة -08-09 مارس 2005

<sup>3</sup> - En anglais environmental scanning compétitive intelligence environnemental intelligence business intelligence

<sup>4</sup> - REIX Robert, **Systemes d'information et mangement des Organisations**, Vuibert 3éme édition, 2000,Paris, p56

<sup>5</sup> - ETUDE : Institut Innovation informatique entreprise (3TE) la vielle stratégique : les yeux les orille de votre entreprise P08 , <http://www.jnnove.com/uplode/document /VS ;pdf.juin 2004>

<sup>6</sup> - LABONTD et LEGENDDER, **Etapes d'un processus de ville et quotient informationnel pour votre entreprise** ,<http://www.Mmeduim.COM /veille /quittent>

<sup>7</sup> - AITTELHADJ .**S'entreprise fèces à la mutation technologique**, Edition organisation 1993 paris,p89

الاستباقية (استباق حدث) و متعلقة بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف خلق فرض أعمال و تقليل الأخطار وعدم اليقين (l'incertitude) بصفة عامة<sup>8</sup>.

إذن فاليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تعبر عن تنظيم رسمي تشكله عن قصد يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات و جمعها و معالجتها و بثها و استغلال من اجل بقاء المؤسسة في حالة حذر و مراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه، غير أنه ليس كل مؤسسات بحادة لهذا التنظيم الرسمي، فكثير من المؤسسات- و خاصة منها المتعلمة- تكون يقظة و تتابع التغيرات الناتجة عن طريق الممارسات والأنشطة التي تقوم بها مع الأطراف الاقتصاديين في حالة يقظة دائمة دون أن يكون لها نظام رسمي لليقظة.

ب- الإطار التاريخي لليقظة :

اليقظة نشاط إنساني قديم، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لا سيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها، و إذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان إلا أنه في منتصف القرن التاسع عشر و في ولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا أنه في نهايات الثمانينات، و بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 و بمعدل نمو يقارب 40% سنويا من خلال أنشطة الترويج لليقظة و المتمثلة في تنظيم ملتقيات و مؤتمرات و ورشات تكوين كذا توزيع مجالات متخصصة<sup>9</sup>. و يمكن تلخيص هذه التطورات في جدول التالي:<sup>10</sup>

الفترة	المرحلة (الطور) الاهتمام	خصائص اليقظة			
		الطريقة	التوجه	التحليل	الارتباط مع القرارات
1960 1970	البحث عن المعلومات حول المنافسين	غير رسمية	تكتيكي	قليل أو غير موجود	ضعيف
فترة طل الثمانينيات	تحليل المنافسين و الصناعة	رسمية	تكتيكي	كمي	متوسط
					الأفراد
					بيع- تسويق
					تسويق تخطيط

<sup>8</sup> - ISAAC Henri, UTILISATION d'internet la vieille stratégique : facteurs des pratiques

جدول رقم 01: أهم مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية و خصائصها.

تسويق تخطيط	مرتفع	كبي نوعي	تكتيكي و استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات	1990 إلى يومنا هذا
-------------	-------	----------	-----------------------	-------	-------------------------------	-----------------------

يتضح من خلال الجدول أن اليقظة الإستراتيجية خلال الستينات و السبعينات كانت اليقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي مهمتها لرجال البيع و التسويق و كانت تعني بالبحث عن المعطيات بسيطة حول المنافسين، أما خلال الثمانينات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة و المنافسين و هي يقظة رسمية مخططة، و ما مع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة و ليشمل مختلف الميادين التسويقية و التكنولوجية... الخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المؤسسة و لها خلية (هيئة) خاصة.

### ج- بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القرية و المرتبط باليقظة الإستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر الاقتصادي، التسويق الإستراتيجي، التسيير الإستراتيجي للمعلومة، التنبؤ.. الخ سنتهم في الفقرات التالية بمفهومين فقط وهما الذكاء الاقتصادي و التسيير الاستراتيجي للمعلومة مع إبراز خصائص كل منها وارتباطها باليقظة الإستراتيجية<sup>11</sup>.

### 1 - الذكاء الاقتصادي (L'intelligence économique):

الذكاء الاقتصادي كما عرفة فريق الذكاء الاقتصادي و استراتيجيات المؤسسة. " هو مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث و معالجة و توزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين و بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة.<sup>12</sup>

- التحكم في الإرث العلمي و التكنولوجي و المهارات: تعريف المعرف و المهارات، معرفة قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها، التحكم في تكنولوجيا المعلومات.  
- الكشف عن الفرض و التهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات اليقظة، قدرة على تحفيز الشبكات... الخ.

- تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تمييز المعلومة، الاستثمار في المعلومة و بصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي تكمن في:

<sup>11</sup> -GROUP intelligence économique et stratégies des entreprises

<sup>12</sup> - CHANTAL B et Martin, économie et gestion de l'entreprise, Vuibert 2eme édition , 1999, paris p23

- اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة - و تلجأ في مرحلة الثانية لإشارات الإنذار المبكرة، و الذكاء الاقتصادي يركز على الاثنين لا يقضى مسبقاً أي نوع من المعلومات
  - هدف اليقظة الإستراتيجية هو اكتشاف الفرض ( les opportunités ) و تقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحاً لأنه يبحث عن التأثير في البيئة و تحكم في إرث المؤسسة<sup>13</sup>.
- 2 - التسيير الاستراتيجي للمعلومة (le mangement stérique de l'informa)
- التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت و يقصد به استعمال المعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف اليقظتات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهتم مدير الموارد البشرية و المدير التسويقي ومدير الإنتاج،... في وقت نفسه و لكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لا بد من تسيير استراتيجي له.<sup>14</sup>

#### د- خصائص اليقظة الإستراتيجية :

- من خلال التعاريف السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكننا إبراز جملة من خصائص لا سيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي- نذكر منها.<sup>15</sup>
- معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة ( signaux faibles ) على حد تعبير ( Ansoff ( 1975 )، تسمح للمؤسسة بفهم الجيد و استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
- نشاط اليقظة الإستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميق المعلومات انطلاق من الاتجاهات البيئة فعلى العكس البناء تكون قاعدة معلوماتية المستقبلية.
- اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.

<sup>13</sup> - SIMONY et JOFFR p : encyclopédie de gestion ; économique 2eme ed.1997 PARIS, p3465 .

<sup>14</sup> -LARIVT Sophie,op cit p14

<sup>15</sup> - BOULIFA Inès et all, Un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire

## ثانيا : أنواع اليقظة الإستراتيجية :

### 1. اليقظة البيئية:

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير مرتبطة مباشرة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية و اليقظة الجيوسياسية:

#### أ - اليقظة الاجتماعية:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية و تطورات المدن و الصراعات و التصدعات التي تحصل في المجتمع و التي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة، تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ و تنقب بيئتها و الثقافية لتكون على الاطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئية من عادات و تقاليد، و تعارضات دينية و عرقية<sup>16</sup> .

#### ب - اليقظة الاقتصادية:

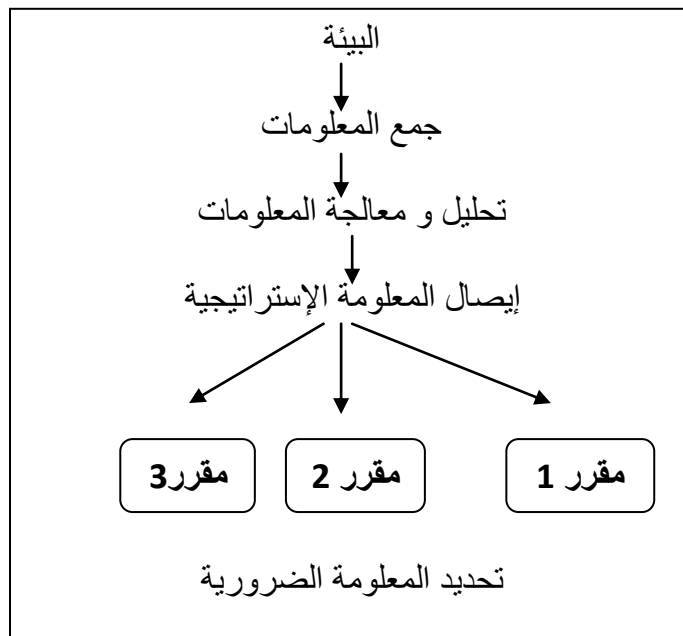
ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام و مستوى المداخيل و الأجور تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج.

#### ج - اليقظة السياسية و التشريعية:

تهدف اليقظة السياسية و التشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قوانين تشجيع الاستثمار و منح التسهيلات والقروض و الإعفاءات و قد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرة التالية<sup>17</sup>

<sup>16</sup> -VERNA Gérard, La vieille technologique, université laval <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/verng/pup/veilleHtm>

<sup>17</sup> - VERNA Gérard ,op,cit



شكل رقم 3: سيرورة اليقظة البيئية

## 2 - اليقظة التجارية:

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم بالمؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية و هي تخص المجال الموسيقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة والطرق التجارية و الطرق التسويقية، حيث تركز اهتماماتها على أسواقها الأمامية و الخلفية (الزبائن و الموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل و كذا طرق إرضائهم و العلاقات التي تجمع بموردها و موزعيها.. الخ. و اليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسها<sup>18</sup> و تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور العلاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن و الموردين بصفة عامة<sup>19</sup>.

### 1 - الزبائن:

تولى المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالهم و الملتقى لمتوجاتها، و ينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

- معرفة الحاجيات و الرغبات: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة ورغبات زبائنها اعتمادا على أساليب و تقنيات تسويقية.

<sup>18</sup> - VERNA Gérard ,op,cit

<sup>19</sup> - SIMONY et JOFFER P,op,cit p347

- تحديد قدرة الزبائن علي سداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع و تمن المشتريات. ربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسات.

2 - الوردون : يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تجديد مصيرها كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون لها بأقل تكلفة و إمكانيتهم المالية و كذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، و تستمد اليقظة التجارية معلومتها على سبيل المثال لا حصر من المصادر التالية:

- الجرائد و مجلات المتخصصة محلية و الدولية.

- دراسات السوق

- العلاقات مع الجمعيات و النقابات

- وسائل الإعلام و الاتصال

3- اليقظة التنافسية:

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية و انتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه " الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين و اتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسة الحاليين داخل قطاع الصناعة و يشمل المنافسين المحتملين و منتجي السلع البديلة و الموردين<sup>20</sup>.

و بمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي نشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر و تحدد منافساتها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،... الخ) و لاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم و الإنتاج و التكاليف<sup>21</sup>.

وحتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين و استراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال و الحصة السوقية و الأسعار والتكنولوجيات المملوكة دون أن تهمل المعلومات غير ملموسة لما لها من تأثير و دون الغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة و نوع القيادة و التسيير ومدى رضا زبائن المنافسين.

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات و المناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، و بذلك تستطيع معرفة و انتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين و أهدافهم و الجدول

الموالي

- المعنقات الأساسية للمنافسين

- ثقافة المنافسين

- وقع مختلف التأثيرات البيئية

- وقع مختلف السيناريوهات حول المنافسين

- وقع قوى المنافسة

20 - PATA  
21 - THIEP

جدول رقم 02: يبين اهتمامات اليقظة التنافسي

و توجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغدي اليقظة التنافسية، و يمكن على سبيل المثال مايلي<sup>22</sup> :

- مقالات الجرائد و مجالات
- الحوارات مع الموزعين و الموردين
- الريبورتاجات
- التقارير السنوية
- الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة
- تحليل منتوجات المنافسين
- وسائل الإعلام و الاتصال
- 4 - اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية هي نشاط الذي تراقب من خلال المؤسسة البيئية العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها<sup>23</sup>. أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة و الوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات و كل ما هو جديد في ميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة<sup>24</sup> كلها تدخل ضمن الحالية مع الاختيارات التكنولوجية للمنافسين و التي تحدد سبق أو تأخر المؤسسة كلها تدخل ضمن اليقظة التكنولوجية<sup>25</sup> فنشاط اليقظة يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث و التطوير و الإجازات والتحولت التكنولوجية...الخ.

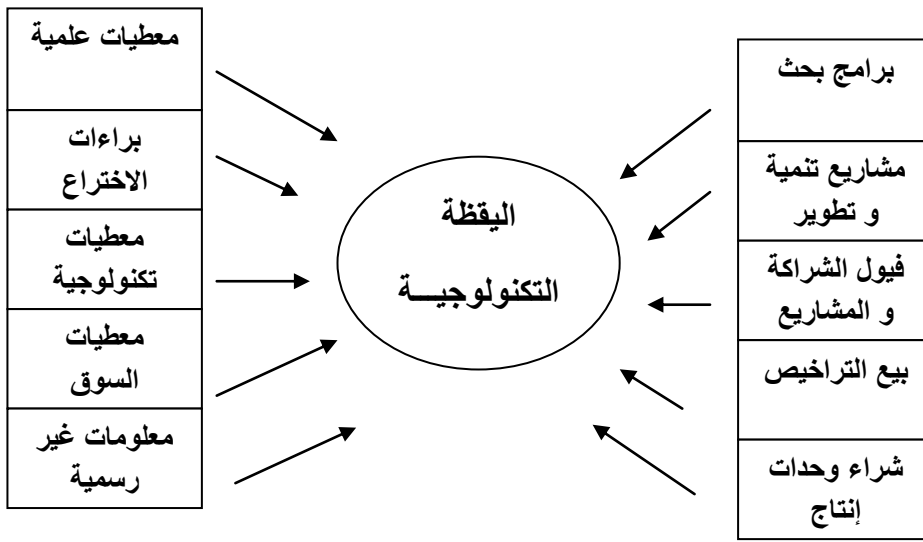
و تهتم التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، و ينصب اهتمامات على تطورات التكنولوجية و التقنية والاكتشافات العلمية التجدد التكنولوجي و تحسين خطوات الصناعة كما يوضح

<sup>22</sup> - SIMON et JOFFER P , op,cit p 347

<sup>23</sup> -Robert Le Duff ; **Encycopedie De La Gestion De Management (EGM)** Op Cit P1274

<sup>24</sup> - MARITEN B ribaut jm : **le mangement des technogeis**, edition d'orangistion 1991 ,paris , p109

<sup>25</sup> - RAYENT Serge : le mangement par projet édition d'oranisation 2eme ,2001,paris,p162



شكل رقم 4: اهتمامات (استعمالات) اليقظة التكنولوجية.

- مراجع و مواضيع و نصوص حقوق الملكية
  - المجالات المتخصصة ونصف المتخصصة و الفهارس (الكتالوجات)
  - قواعد و بنوك المعلومات
  - هيئات البحث و المنظمات الخاصة
  - المشاركة في الملتقيات و المؤتمرات
  - تحليل منتوجات المنافسين
- و للإشارة فيه هناك تباينا كبيرا بين الباحثين حول أهمية النسبية لمختلف أنواع اليقظة السابقة الذكر، فمنهم من يصف اليقظة التنافسية ضمن اليقظة التجارية وآخرون يفصلون اليقظة الخاصة بالمنتوجات أو اليقظة الخاصة ببراءات الاختراع عن اليقظة التكنولوجية... الخ.
- 3- سلوكيات اليقظة و أوقاتها:
- يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة.
- ألا أن (Bilingue 2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، مثلما يوضح ذلك الجدول التالي:<sup>26</sup>

<sup>26</sup> - smida ali et benomdane emna les détermints cultrels des partique de veille stratégique po5  
http://www.cemadimo.usj.edu.pdf mars 2005

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

جدول رقم 03: تصنيفات و سلوكيات اليقظة

من الجدول السابق يتضح وجود ثلاث اتجاهات لكل يقظة واحد منها خصائص محددة :

1) اليقظة السلبية: و هي يقظة دفاعية تهتم بجميع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات.

2) اليقظة نصف النشطة: تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع و لها استعمالات متكررة، هناك أفراد محددون هم الذين يقومون بوظيفة التنشيطية التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

ج) اليقظة النشطة (الفعالة): تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن المعلومات خطيرة و تهتم بمواضيع معينة، توكل مهمة اليقظة من قبل المنافسين، أو تحول التهديدات المستقبلية إلى فرص و العمل على انتهازها.

- يقظة نقطية ville ponctuelle: و هي عبارة عن حالة " حالة فنية " أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى و سياق معطى و هي تقترب من دراسة السوق.

- يقظة دورية veille périodique مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المراقبة، و هي توضح موازنات الشركة و التقارير والدراسات و مقالات المجالات و عروض المؤتمرات و نشرات المنظمات المتخصصة و بنوك المعلومات.

- يقظة دائمة veille permanente تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمح تنبهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف " رادار المراقبة ( معلومات مبحوث عنها إداريا) أو " رادار التنبيه " الموضوع.

# الفصل الثالث: اليقظة الإستراتيجية وتحسين الأداء بالمكتبات

## الفصل الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية وتحسين الأداء

### 1 - المعلومة المادة الأولية لليقظة الإستراتيجية:

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة وتتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في وقت المناسب و بالسعر المناسب لأنه من يملك المعلومة يملك القوة و بإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.

#### أ - عموميات حول المعلومة

هناك جملة من المصطلحات القريبة من المعلومة كالبيانات و المعرفة يجب توضيح معانها البيانات هي المعطيات الخام و الأرقام و الأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحدث فيه من أحداث و أفعال وتغيرات.

أما المعلومة فهناك تعارف كثيرة قدمت لها تنوعت تبعاً لتنوع و اختلاف و جهات النظر حولها، و أيضاً لاختلاف الهدف المنتظرة أو المراد بلوغه، أو مجالات المستعملة (مجال الإعلام و الاتصال) و يمكننا تقديم بعض التعارف للمعلومة وهي:

يعرف Reix المعلومة بأنها " كل ما يقدم لنا معرفة و يغير رؤيتنا للأشياء و يقلل من حيرتنا.<sup>27</sup> كما تعرف المعلومة على أنها ناتج " تنويب و تنظيم و جدولة البيانات بواسطة النظام.

#### ب- مصادر المعلومات و تصنيفاتها:

تباينت آراء الباحثين حول تصنيف مصادر المعلومات كل حسب مجال تخصصه أو أهدافه، فهناك من يضع تصنيفه على أساس طبيعة المعلومة وآخرون على أساس درجة رسميتها، وفريق ثالث وفريق ثالث يضع تصنيفه على أساس إمكانية الحصول على المعلومة، وفيما يلي أهم التصنيفات يمكن تصنيف المعلومة حسب طبيعتها إلى<sup>28</sup>.

(أ) المعلومة النصية: وهي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص ومعالجة بالإعلام الآلي، مثل قواعد البيانات الداخلية والخارجية الخ وتمثل نسبة ما يعادل 40% إلى 60% من المعلومات (الصحافة، المجالات المتخصصة...)

(ب) المعلومة المنشأة (المشكلة): وهي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة مثل: زيارات الزبائن و التقارير حول المنافسين... وهي تمثل نسبة 30% إلى 60% من مجموع المعلومات (المهمات وسفريات الدراسة...)

<sup>27</sup>- كيث دقلين: الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات- تحويل المعلومات إلى معرفة، المرجع، ص 35-36

<sup>28</sup> -CHARPENTIER P organisation et gestion de l'entreprise op cit p 132 :

ج) المعلومة الخبيرة: وهي تشكل جزءا كبيرا من مذكرة المؤسسة وتمثل نسبة 10% إلى 20% من المعلومات، متعلقة بالخبراء بالمؤسسة (ملتقيات، منتديات، محاضرات...)

د) معلومات المعارض: في جميع الأنشطة الإنسانية والأماكن التي تقدم فيها الإنجازات تشجع على الاتصال بين المنتجين والموردين في هذا إطار المعلومات شرط أن يكون تحضير لجمعها (عروض، قاعات).....

ومن ناحية أخرى يمكن تصنيف المعلومات حسب درجة رسميتها معلومات رسمية وغير رسمية كما يلي:<sup>29</sup>  
هـ) معلومات رسمية: وهي معلومات يكون حاملها ورقيا مثل المنشورات العلمية وقواعد البيانات ومنشورات المؤسسات.....

و) معلومات غير رسمية: عكس المعلومات الرسمية، مثل الاتصالات مع الزبائن والمنافسين والمشاركة في الملتقيات العلمية والاتصالات مع الخبراء....

وقد قدم معهد تجديد الإعلام الآلي للمؤسسات (3IE) تصنيفا آخر للمعلومات ويشمل معلومات بيضاء ورمادية وسوداء<sup>30</sup>

أ) معلومات بيضاء: وهي المعلومات الموجودة والمباح الحصول عليها مثل الانترنت والجرائد.  
ب) معلومات رمادية: وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة وتكون موجودة في تقارير المؤتمرات...

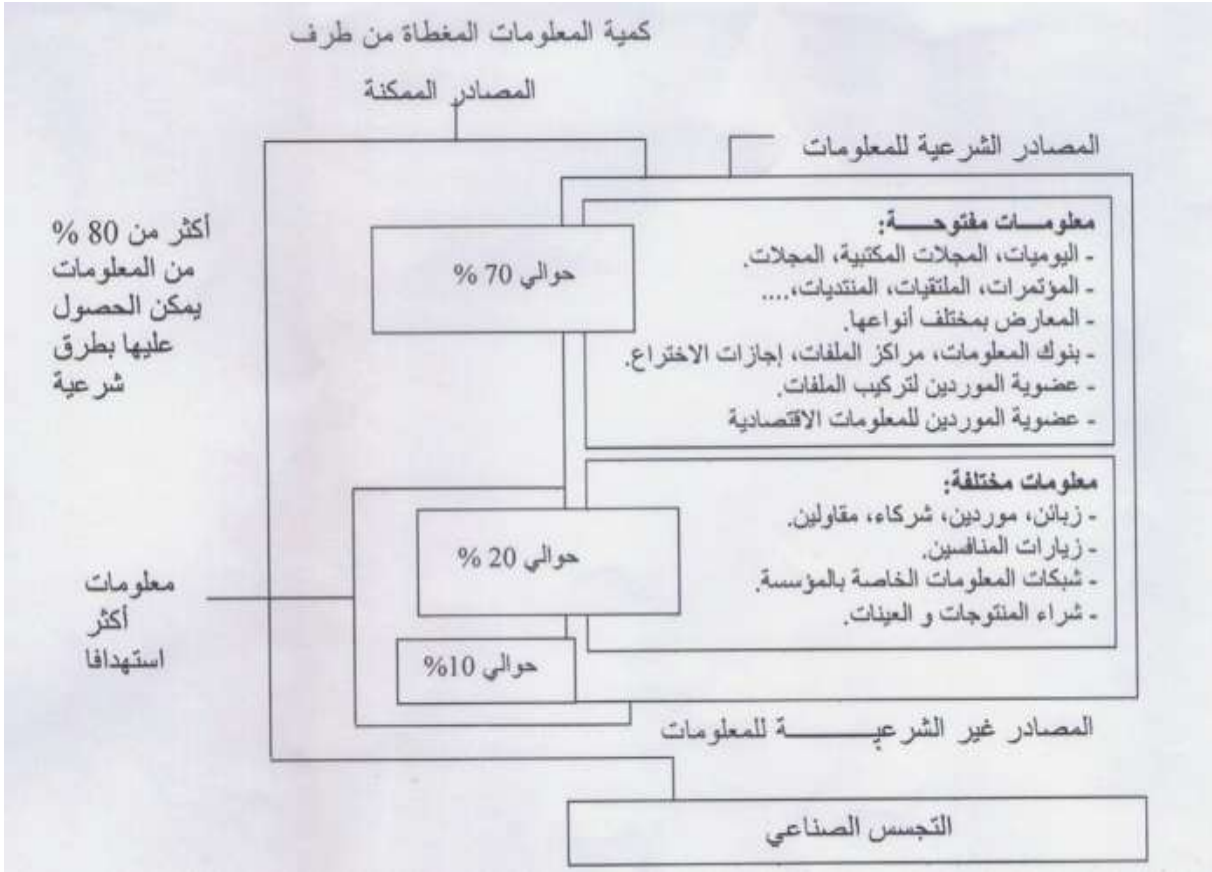
ج) معلومات سوداء: مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية....  
والشكل الموالي يوضح مصادر المعلومات<sup>31</sup>

<sup>29</sup> - SADOK Moufida,op,cit,p12

<sup>30</sup> - 3IE : la veille stratégique – les yeux et oreilles de votre entreprise, op cit,p17

<sup>31</sup> - <http://www.fsa.ca/personnel/pub/veille.htm>

### شكل رقم 3: مختلف مصادر المعلومات الممكنة



### ج) تدفقات المعلومة في المؤسسات و المكتبات:

مهما تعددت مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة فإنه لا يمكن أن تخرج تدفقاتها كن ثلاث أنواع ، هناك تدفق للمعلومات الناتجة بواسطة المؤسسة والموجهة للمؤسسة لخدمة نفسها، وتدفق للمعلومات المجمعة على البيئة الخارجية والموجهة للمؤسسة، والمعلومات التي تنتجها المؤسسة توجهها للبيئة الخارجية ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:



شكل رقم 4: تدفقات المعلومة في المؤسسة

ويتكون كل واحد من الثلاث من نوعين من المعلومات عن الأنشطة والمعلومات المشتركة معلومات حول الأنشطة: هي التي تستعملها المؤسسة لاستمرار نشاطها كوصول خروج المواد، وهي معلومة عن الأنشطة التي تتبادلها الوحدات داخل المؤسسة.

المعلومات المشتركة: هي التي تسمح بالبقاء للجميع وفي علاقة مع الآخرين وتأثر في سلوكياتهم، وهي ضرورية لوجود المؤسسة مثل جريدة المؤسسة... وبشيء من التفصيل يمكن توضيح هذه التدفقات على الفقرات التالية<sup>32</sup>:

(أ) تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة لنفسها (تدفق داخلي):

المعلومات المشتركة: هذه المعلومات تسمح باستمرار العلاقات مع الآخرين المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة مجموعة أفراد باتحادهم يصنعون قوة، وهي تساعد على تقديم معنى للعمل وفي ماذا يستعمل؟ وكيف يكون منصب الفرد مقارنة بالأعضاء الآخرين؟ كما تعتبر عامل تأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم، وتساهم في تسهيل التعاون بين قوى الأفراد.

معلومات الأنشطة: هي كل المعلومات الضرورية للقيام بالتحقيقات ومراقبة العمليات في

المؤسسة (الفواتير المحاسبة العامة والتحليلية...)

(ب) تدفق المعلومات الموجهة للبيئة (تدفق خارجي)

<sup>32</sup> - LESCA HUMBERT , op,cit ,pp 60 ,61

المعلومات المشتركة الموجهة للخارج: المؤسسة عون اقتصادي تجمعها علاقات مع عدة الأعوان أو أطراف خارجية كالزبائن والموردين والمنافسين والبنوك والجامعات، وتحاول المؤسسة في تأثير في سلوكيات هؤلاء الأعوان في اتجاه الذي يساعدها و يخدم مصالحها، والتسيير الجيد ويعتبر عامل نجاح أساسي لإستراتيجية المؤسسة.

معلومات الأنشطة الموجهة للخارج: وهي المعلومات المتعلقة بكل الصفقات مع الأعوان الخارجين (الشراء والبيع...) والمؤسسة المتمكنة من التسيير الجيد يمكنها كسب ميزة تنافسية على منافسيها.

ج) تدفق المعلومات المنتقاة من البيئة والموجهة للمؤسسة

المعلومات المشتركة المجمععة عن البيئة: لضمان التعايش مع الأعوان الخارجين وزيادة حظوظ الاستمرارية على المؤسسة معرفة هؤلاء الأعوان وماذا يفعلون؟...، ولاستباقيهم لا بد من السماع عملاً بمقولة [افهم حتى لا تفاجأ]،

معلومات الأنشطة الموجهة للمؤسسة: وهي المعلومات المتمثلة في طلبات الزبائن ومستندات الموردين، والتسيير الجيد للتدفقات المعلومات السابقة يمكن المؤسسة من تحقيق إدارة فعالة، والقدرة على التأثير في سلوكيات الأعوان الداخليين والخارجيين الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

هـ) معلومات اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

كل الدراسات تجمع على أنه يوجد ميداناً نوعين من المعلومات التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية هي<sup>33</sup>. -معلومات كامنة حول القدرات والإمكانيات<sup>34</sup> جانبية وهي معلومات متعلقة ببعض خصائص الأعوان أو المستهدفين (نقاط القوة والضعف...) و مستقرة نسبياً مع الوقت، فإذا كان المستهدف هو الزبون فيجب الاستعلام على قدراته المالية والقيم المنتظرة من قراراته...

- معلومات ضعيفة<sup>35</sup> إنذار: وهي معلومة مبكرة لتغيرات مهمة متعلقة بالأنشطة الحالية، مصادرها غير رسمية ومتطيرة، أي المعلومات التي يجب معالجتها من بعد.

ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة وإنما يشترط لتكون أكثر فائدة أن تتوفر فيها جملة من الخصائص كالدقة والتركيز

\_ الدقة: المعلومات الدقيقة تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة، حيث كلما كانت النسبة مرتفعة كانت المعلومة أكثر دقة.

<sup>33</sup> - LESCA HUMBERT ,Veille Stratégique – comment sélectionner les information per tintes , p04 PDF MARS 2005

<sup>34</sup> - information de potetiel (profil)

<sup>35</sup> - signaux d'alerte (s fabile)

\_ التوقيت المناسب: مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأتي في وقتها المناسب، فالمؤسسة بحاجة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.

\_ التكامل: لن تستفيد المؤسسة عن أكمل وجه من معلومات دقيقة حصلت عليها إذا كانت ناقصة وغير متكاملة، أي تنقصها بعض البنود التي تجعلها صالحة لاتخاذ قرارات جيدة.

\_ التركيز: بمعنى محاولة تزويد الإدارات المختلفة بمعلومات كاملة قد تؤدي إلى ملء التقارير بتفاصيل كثيرة، وبذلك تضيع المعلومات المفيدة وسط معلومات غير مفيدة، لذلك يكون من الأفضل تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية تدل على البنود التي يمكن أن تكون شاذة والمتوقعة وفقا للخطط الموضوعة للنشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة .

\_ الدلالة: المعلومات ذات الدلالة هي معلومات التي تشبع حاجة المؤسسة إلى المعرفة والتي تساعد على اتخاذ القرارات أو الإدراك الجيد لماهية الأعمال التي تقوم بها.

## 2- بناء نظام اليقظة الإستراتيجية:

أ) مراحل عملية اليقظة: مثلما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومن يحددها في 4 مراحل، ومنهم من يحدد لها 6 وهناك من يذهب إلى 10 مراحل ويعود لإلى ثلاث أسباب هي:

السبب التاريخي: تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم، جاء تطور النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على إثره تقسيم عملية اليقظة إلى 4 مراحل ثم إلى أكثر من ذلك.

السبب التدقيقي: الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

السبب الاصطلاحي: عدم الاتفاق حول التسمية جعل الباحثين يتلفون فيما بينهم، هناك من يتكلم عن المراحل قاصدا الخطوات، ومصطلح الوقت قاصدا به المراحل.

إن الغاية من التقسيم (عبارة عن تقسيم زمني أكثر من عملي)، وهذا يعني أنه نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن (عملية) وفيما يلي بعض التفصيل لتلك المراحل:

أ اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها) تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، وهذه المراحل هي الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات اتخاذ القرار.

\_ **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة.

\_ **التحليل و الاستخلاص:** بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل المنتقاة وتركيبها، وترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية ، بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات .

بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات بقصد استنتاج أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

\_ **نشر المعلومات واتخاذ القرارات:** يتم نشرها وبنها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار.

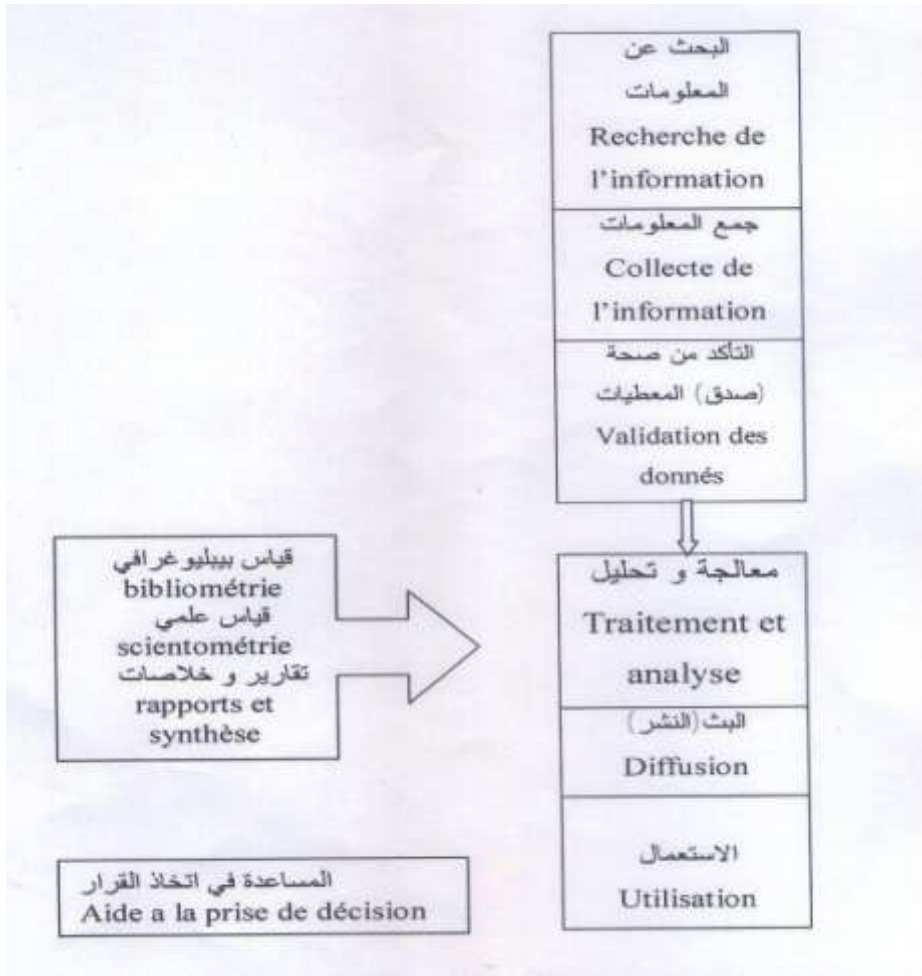
وما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة (مثل التحليل والاستخلاص، النشر واتخاذ القرار) ولا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، ومن الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

**(2) اليقظة بست (6) مراحل:**

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج (التقسيم) السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل، نجد مثلا

**(L'Institut d'Innovation Informatique pour L'Entreprise) 3IE**

الذي قدم نموذجاً تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر والفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح في الشكل رقم 5:<sup>36</sup>



الشكل رقم 5: يمثل اليقظة بست مراحل

- الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل وعمليات هي: 1- البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه الرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ماهي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- 2- جمع المعلومات: يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.

\_ التأكيد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها: المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، وبعدها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى للمعلومات، وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، ودرجة الريح، ودقة المعطيات.

### الخطوة الثانية:

استغلال المعلومات: تتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي:

معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة تسمح بإيجاد (في كل لحظة) معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوي على حامل (دعامة) مختار لتخزين والحفظ (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

\_ نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ماهي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبحث ونشر وإمكانية الخطوة الثالثة:

تسويق المنتوجات (المعلومة)

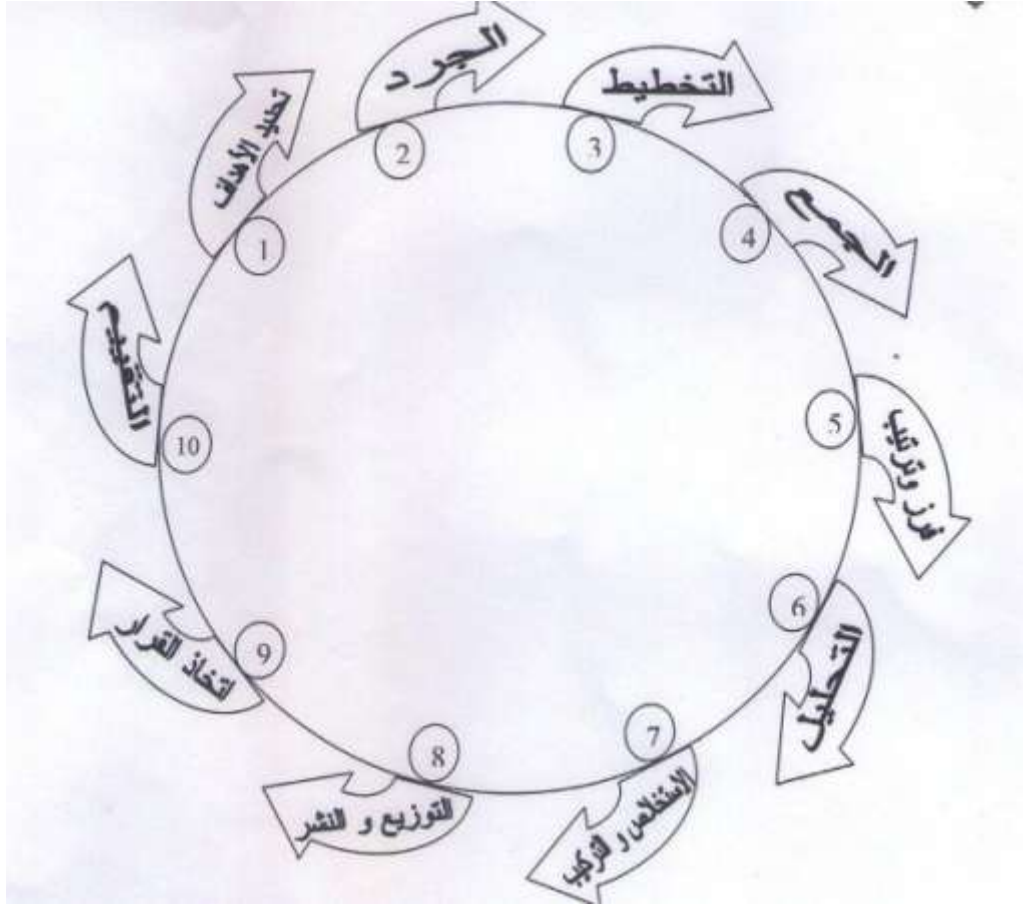
\_ الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا انه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز و الترتيب.

### 3\_ اليقظة بعشر 10 مراحل :

من أشهر الباحثين قاموا بنموذج لليقظة بعشر مراحل و هما يفضلان مصطلح بطريقة بلا من نموذج، ويعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل وصفاه الإهمال الملحوظ لبعض التي لا تقل أهمية عن مراحل المذكورة في النماذج و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثين نقصا في النماذج السابقة و هذا ما يوضحه شكل التالي:<sup>37</sup>

<sup>37</sup> - RICHARD Legendre : la veille stratégique.p06 <http://ww.hec>

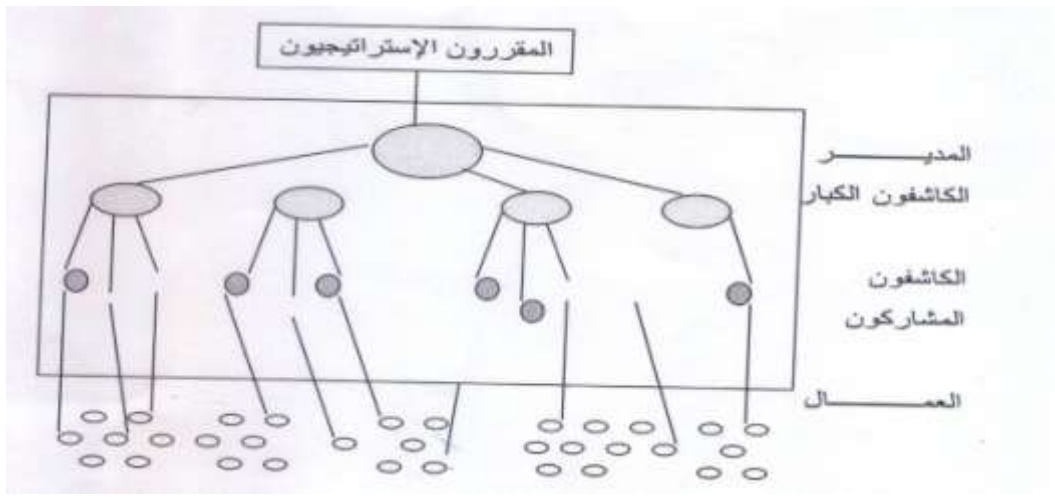


شكل رقم 6: نموذج la bonté et Legendre لمراحل اليقظة

### ب\_ أعوان اليقظة les veilleurs

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (الكاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، و عون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجرى خارج المؤسسة، و يستطيع كشف فرص تنبيه لان اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، و الشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة<sup>38</sup>:

<sup>38</sup> - cartier m la ville introduction op cit p20



شكل رقم 7: أعوان (ممثلون) اليقظة الإستراتيجية.

من الشكل السابق يتجلى أن هناك مستويات عديدة للكاشفين، يختلف كل مستوى عن المستويات الأخرى حيث الأدوار و الخصائص.

### 1 - أدوار و خصائص أعوان اليقظة:

يلخص الجدول الآتي أهم خصائص و ادوار أفراد اليقظة:<sup>39</sup>

الخصائص	الدور	أعوان اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات</li> <li>الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على أعوان اليقظة أهداف و أولويات المؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات</li> <li>- البحث عن الإيداع أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة.</li> </ul>	<b>المقررون الإستراتيجيون</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</li> <li>- مهارات إدارية بشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين و أفراد اليقظة.</li> <li>- إعداد و الإشراف على دفتر الشروط</li> </ul>	<b>المدير</b>

<sup>39</sup> - cartier m la ville introduction op cit p20

- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.	- المسؤول عن تنظيم و تسيير عملية اليقظة.	
- نشاط حيوي دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية.	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين و كاتب السر و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات و إدخال المعلومات في موزع و بهذا يقدمون جميع المرحلة جمع المعلومات.	<b>العمال</b>

جدول رقم4: أدوار و خصائص أعوان اليقظة

## 2 - سلوكيات أعوان اليقظة:

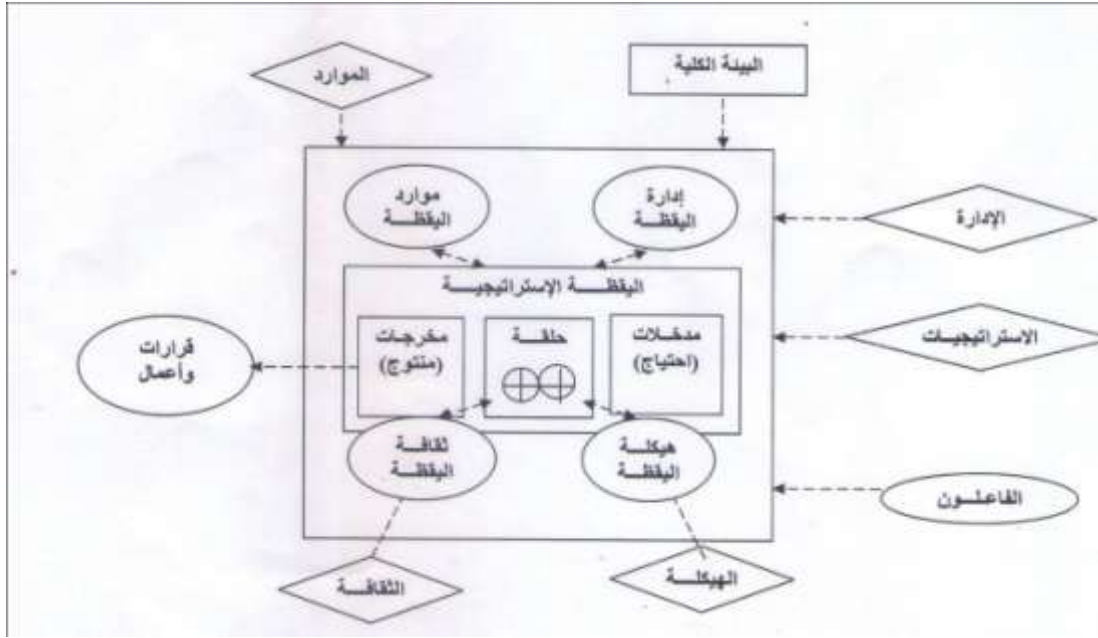
كما اشرنا إلى اليقظة لها سلوكيات أو تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكيات مختلفة، و ربما هذا ما انعكس على سلوكيات اليقظة حيث (2002) أن هناك أصنافا عديدة لأعوان.<sup>40</sup>

- المحاربون ( المقاتلون): يمتلكون وسائل ضرورية و أدوات خادعة و ليس لهم مجال للتراجع عن العمل.
- المهاجمون: من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة تقنيات محترفة.
- النشطون: ينظمون وسائل محدودة و يوظفون شبكة لليقظة التنافسية
- المستجيبون: يعملون على رد الهجومات و يخصصون ميزانيات جد محدودة
- النائمون (السلبيون): الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

ج - كيفية توطين نظام اليقظة الإستراتيجية:

(أ) عملية اليقظة و التدفقات

أن وضع نظام أو خلية لليقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة (مالية، بشرية،  
تكنولوجية...الخ) وإدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة وكذا هيكله و ثقافة داعمة  
لليقظة و لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الإستراتيجية العامة للمؤسسة و هذا ما يوضحه الشكل  
التالي<sup>41</sup>



شكل رقم8: يوضح كيفية وضع نظام لليقظة

د- المتطلبات التنظيمية لبناء نظام الإستراتيجية:

أن بناء نظام فعال لليقظة في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقاليد و لا يتحقق فقط باستحداث  
قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها و توفر لها الإمكانيات المادية و  
التكنولوجية و تتبع خطوات و منهجية كمحددة و إنما الأمر ابعده من ذلك ، فاليقظة  
الإستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم و التسيير.  
و للإشارة فان هذه المتطلبات التنظيمية إن لم تتوفر عند بناء نظام اليقظة الإستراتيجية تصبح  
كمعوقات تحول دون نجاح هذا النظام و أدائه على أحسن حال.

<sup>41</sup> - BROUARD FRANÇAIS , Développement d'un outil d'ignostique des pratique de veille stérique des PME  
P03.

## 1 التزام القيادات الإدارية:

إنه لمن الضروري التأكد على بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو " تغيير جذري في توجهها الأساسي و آليات و طرق عملها، و هو لا يتحدث لوحدهم بل أن يبدأ برسالة موجهة و واضحة من القيادات الإدارية و عليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة<sup>42</sup>.

و الجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة و تحقيق أهدافها و التأثير على الآخرين و تحفيزهم على أداء الأعمال اي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة و الرؤساء و لكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل و حسم الاختيارات.

## 2 إعادة الهيكلة التنظيمية:

أن تحقيق الأهداف التي ترمى إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه و الذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية و تمكن الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة، و يتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي الذي يوضح مكانه كل فرد ومدى مساهمته في تحقيق الأعمال المنسقة فتحدد مسؤوليات و سلطة كل فرد و كذا آليات التنسيق الرسمية بين كل الأقسام و المستويات الإدارية.<sup>43</sup>

و قد بينت العديد من الدراسات إن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة إنما يتوقف على مجموعة من المحددات و العوامل كالإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكلا تنظيميا جديدا أو على الأقل تحديثه وتعديله و ذلك حجم تؤثر مباشرة على الأبعاد التنظيمية كالتعدد و الرسمية و المركزية.

و المؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية و تبحث عن الإقامة نظام لليقظة الإستراتيجية تعمل على استباق المعلومات و استشراف المستقبل يتحتم عليها أولا و قبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي.

<sup>42</sup> - <http://www.lexisnexis.com>

<sup>43</sup> - SADOK Moufida, Impact des tic sur la compétitive de l'entreprise- application de l'internet pour la veille stratégique.op.cit. pp16-17

## ● مراجعة البناء التنظيمي:

قبل القيام بعملية إعادة الهيكلة لا بد أولاً وقبل كل شيء تقييم الوضع الحالي و مراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط القوة والضعف وبصفة عامة تشمل مراجعة البناء التنظيمي ما يلي<sup>44</sup>:

- مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.
- مراجعة الواقع التنظيمي القائم بجميع عناصره والكشف عن نقاط القوة والضعف.
- مراجعة توزيع السلطات والصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار و مواقع التنفيذ والبحث في مدى فعالية الوضع القائم في تسيير أداء اليقظة.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية والعلاقات القائمة في ضوء المستوى المتاح للمنظمة من تقنيات الاتصال و المعلومات و مدى الاستفادة منها.

## ● اعتماد هيكل التنظيمي المرن:

على رغم من السلبيات التي تقال عن تبني المؤسسات هياكل تنظيمية آلية تقليدية كالهياكل الوظيفي الهياكل البيروقراطية و التي تمتاز في اغلبها بالتعقد و الرسمية و المركزية واعتماد الرقابة في أداء الأعمال و كذلك السلوكيات المبرمجة و قلة الاستجابة.

و من أهم الهياكل التنظيمية المرنة نجد الهيكل الخلوي و الهيكل الهرمي المستدير و الهرمي المقلوب و الهياكل والمؤقتة<sup>45</sup>

### - الهيكل متعدد الخلايا (الخلوي):

يهتم بتوجيه أنشطة المؤسسة لخدمة متطلبات و ضروريات البيئة الخارجية (السوق) و يتميز بصفة أساسية بالاهتمام بتقليل المستويات الهرمية، و ضمان أحسن تحفيز للموارد البشرية في مخطط التنظيمي يظهر كل مرة بغرض مختلف و الإدارة تعمل على تشكيل مشروع موحد (فيدرالي) و مراقب للفعالية.

### - الهيكل الهرمي المستدير:

ينظم المؤسسة في شكل أقطاب (قطب الآلات و قطب الإنتاج و قطب البحث والتطوير..الخ) و كل عضو (فرد) يمكن أن يكون متعدد المهام ليتمكن من تغيير القطب فمثلا مدير تقني يمكنه أن

<sup>44</sup> - BRILMAN J ,Les meilleurs pratiques du management .op cit.p233

<sup>45</sup> - lasry, economie de l'entreprise , l'imprimerie essalem cheraga,2001 ?ALGER PP 60 62

يتدخل في المشتريات وإصلاح الآلات والصيانة والبحث والتطوير وكذلك المشاركة في اللجنة الإستراتيجية.

#### - الهيكل الهرمي المقلوب:

يقدم طريقة جديدة للتفكير في علاقات العمل داخل المؤسسة بغرض تحسين الفعالية و الإنتاجية و المرونة أين يتجلى المدراء عن قمة الهرم و تنجز الأعمال عن طريق فريق مجموعة متكاملة.

إلا أن تجارب بينت أن الهيكل الهرم المقلوب في منظمات الرقابة و التحكم في مجال التسيير و العلاقات مع الموظفين فقدان الإدارة لسيطرتها على الأمور قد يرهيمهم ويكون مصدر صدمة كبيرة لهم<sup>46</sup>.

#### - الهياكل التنظيمية المؤقتة (أو مشروع معين ADHOC)

لا تمتلك تدرجا هرميا و ليس فيها أقسام ثابتة و لا قواعد رسمية و لا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة و الملاحظ على الهيكل الغرضي انه يتصف بتمايز افقى عالي (لتوفير من المهنيين ذوي الخبرات النادرة) و تمايز عمودي قليل و رسمية واطئة و لا مركزية و مرونة كبيرتين للاستجابة كما يتجدد ذاتيا و نستطيع تشبيهه بدلا من القصر فالخيمة التي يسكنها بدوى يستطيع تجميعها و التحرك وقتما يشاء.

#### ● تحسين التنسيق :

باعتبار إن النظام اليقظة الإستراتيجية يتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة و متكاملة و لا يمكن لأحدهم الاستغناء عن الآخر إضافة على أن عمل هذا النظام بدرجة كبيرة مع باقي أقسام و إدارات المؤسسة و يتأثر بنشاطاتها فان سلامة و فعالية و كفاءة نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف على درجة التناسق و الانسجام و التكامل بينهم.

#### ● الاهتمام بالموارد البشرية و بناء الكفاءات:

إن العمل على كل على إنجاح و تفعيل نظام الإستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة و فعالية الموارد البشرية في مؤسسة و على مختلف المستويات إذ يصبح اختيار و تكوين الأفراد و الاهتمام بهم احد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة

<sup>46</sup> - سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة ، مرجع سابق ص180-181

الإستراتيجية و الذي أن يلقي اهتمام و عناية فائقة من الإدارة العليا و قد أشار إلى بعض المهارات و الكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية و المثلثة 2

- محترفو المعلومات و التوثيق

- مختصر أو خبراء اليقظة (تحت الفئة السابقة)

- شبكات الجمع

• إعادة النظر في أنظمة التسيير:

لا يكفى لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية القيام بعادة الهيكلة التنظيمية و الاهتمام بالأفراد فقط بل يتحتم على المؤسسة حصر و مراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية (الإجراءات الرسمية و غير الرسمية) و تقييم جدواها و فعاليتها في تسيير أعمال اليقظة و المنظمة.

• إعادة النظر في نظم المعلومات و الاتصالات:

إن أنظمة المعلومات تؤثر " تأثير بالغا على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة و إدارة الوحدات التابعة لهم، و إنه إذ لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهيكل المرنة السابقة الذكر (السطح المقلوب.. الخ) فلن تنجح هذه الهياكل ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة و مصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظاما لليقظة الإستراتيجية.

- تصميم محتوى الانترنت

- بناء الأساسات

- إضافة المركبات

### 3 تعديل معايير الأداء و الحوافز

لتفعيل اليقظة الإستراتيجية لا بد على مؤسسات أن تسعى جاهدة لتنمية تحفيز الأفراد على تفكير و تحايل للوصول على مستوى متقدم من الأداء كما تلجأ منهجية شفافية الإدارة و ذلك بتوفير و نتائج العمل فيها من إرباح و خسائر و مستويات التكلفة و غيرها عن ظروف المنظمة و أهدافها و نتائج العمل فيها من إرباح و خسائر و مستويات التكلفة و غيرها من الموضوعات التي كانت تعتبر كأسرار لا يمكن الإفصاح عنها.

كما يجب على مؤسسة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوى الأداء العالي والذين يستحقون الترقية وذلك بالأخذ في عين الاعتبار نتائج اليقظة و مدى مساهمتهم فيها و خلق مراكز التقييم.

### 3 - تحسين الأداء و اليقظة الإستراتيجية :

من بين أهم الأهداف أي مؤسسة هو تطوير الأداء لضمان الاستمرارية في السوق في ظل كل المتغيرات المحلية والعالمية و لا يتم ذلك إلا عن طريق تحسين أداء المؤسسة بطريقة منظمة و مخططة و مستمرة و تبين لنا أن لليقظة آثار في كل مراحل تطوير أداء المؤسسة طالما التزمت بأبجديات لليقظة الإستراتيجية وفقا لأهدافها رؤيتها رسالتها و قيمها التي تركزها.

#### أ - مفهوم الأداء<sup>47</sup>

يستخدم مفهوم الأداء في مجال الأعمال و رغم انتشاره إلا انه من الصعب تحديد تعريف ثابت لمفهوم الأداء فاصطلاحا هو إن ينجز عملا و يتمكن إعطاء تعريف على انه العمليات التي تتضمن إتباع أبجديات و طرق ما ويمكن ان نعرفه بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

#### ب - مبادئ الأداء و عوامل تحسينه

أولا من المبادئ الأساسية لتحسين أداة المؤسسة"

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون.
- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع العاملين داخل المؤسسة
- القياس المستمر و متابعة الأداء
- التركيز على النظام و جمع المعلومات و تحليل بشكل مستمر.

#### ثانيا: عوامل تحسين الأداء

هناك العديد من العوامل و الدوافع التي تفرض على المؤسسة تحسين أداءها و من أبرزها ما يلي:<sup>48</sup>

- دوافع التحسين المستمرة: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير السريعة

<sup>47</sup> - مؤمن شرف، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس- سطيف عام ص، 54-57

<sup>48</sup> - مؤمن شرف، المرجع السابق ذكره ص 70

- معدلات التغيير السريعة : وهي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة.

ج- أساليب قياس الأداء و كيفية تطويره:

يعتبر قياس الأداء من المهام الأساسية في عملية الرقابة الإستراتيجية و يبني على جمع المعلومات التي تمثل تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية<sup>49</sup> سرد موضوع:

- الترتيب
- المقارنات المزدوجة
- التوزيع الإجمالي
- المراقبة السلوكية
- الحوادث الحرجة
- مقياس بياني تقديري مصور

2- طرق التقدير وفق النتائج:<sup>50</sup>

- الإدارة بالأهداف: و هي من الطرق المعرفة في الإدارة و هي تعتمد على وضع هدف أساسي تلي على أساس كل قسم و مدير ضمن كل قسم و لكل مستخدم.
- تحليل العمل و المراجعة : و هو مشابهة لنظام الإدارة بالأهداف إضافة إلى انه يهدف إلى مراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المشرف والمرؤوسين.

ثانيا: الأساليب الحديثة:

من بين الأساليب الحديثة لقياس و تقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازنة تعرف بأنها طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها<sup>51</sup>

و هي تبني على بعض العبارات غير الوحدات النقدية و تتضمن عدة أنواع من أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلا و كتعبير تدل بطاقة الأداء المتوازنة على " كيفية خلق العمليات الداخلية، التعلم و النمو)، و ذلك بقصد ربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير بالمدى البعيد و إستراتيجية الأعمال.

<sup>49</sup> - د.بلال خلف السكرانة، (مرجع سبق ذكره) ص314

<sup>50</sup> - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص187

<sup>51</sup> - السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، الإسكندرية. المكتب العربي الحديث 1990 ص331

## ج) الوسائل المساعدة لليقظة:

مع تطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و ازدياد حاد المنافسة بين مؤسسات لم يعد يكفى توفير  
الإمكانيات المادية و بشرية و العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة، بل أصبح يتم الاعتماد على جملة  
من طرق و وسائل الناجعة المؤسسات الرائدة.

### 1 - الانترنت أداة لليقظة:

إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها و استغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد  
فقط في مكتب أو المجالات المتخصصة و إنما يمكن اكتسابها بسهولة<sup>52</sup> الاللكترونية. ومن أهم  
العوامل التي جعلت شبكة الانترنت

- البريد الاللكتروني

- فرق الأخبار

- بروتوكول نقل الملفات

- التحوار الآني

#### • الانترنت كمصدر معلومات لليقظة الإستراتيجية

لقد ميز 2000 بين نوعين من المعلومات: معلومات أولية و أخرى ثانوية أما المعلومات الأولية فيمكن أن  
نجد فيها البراءات و المنتجات الجديدة نوع من المعلومات إضافة المعلومات عن طريق فريق الأخبار.

#### • الانترنت كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الإستراتيجية:

أن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذا يستهلك 30 من وقت أعوان و الانترنت تعتبر  
حقيقة أداة جمع حجم كبير و متزايد من المعلومات التي تبث في الانترنت مثل الدليل السنوي أو فهراس  
البحث ومحركات البحث و على محركات البحث نجد المحركات كبرى و جميع هذه الوسائل تركز على  
التكنولوجيا المرتبطة بالانترنت.

### 2 - القياس المقارن benchmarking كأداة لليقظة :

من أهم الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسات في تفعيل يقظتها الإستراتيجية نجد ما يسمى القياس  
المقارن(البانשמاركينغ)، فماذا يعني؟ و ماهي أنواعه؟ و كيف يساعد اليقظة في عملها تم اكتشاف القياس  
(البانشماركينغ، المقارنة المرجعية، المعايير) من قبل Rank Xerox الرائد العالمي لصناعة الناسخات سنة

<sup>52</sup> - Système messagerie Vocal

1975، التي هوجمت من طرف الشركات اليابانية : فمن سنة 1976 إلى 1982 تراجعت حصتها السوقية من 82% إلى 41% بواسطة فروعها مع التي لها موارد قوية بتبادلات مع الشركات اليابانية حو أفضل الممارسات قررت أن تقارن مع أفضل المؤسسات في مختلف الوظائف المهنية، فقارنت من اجل مع موزع الأدوات الرياضية و من Toyota من أجل طي الصفائح الحديدية و الفولاذية...الخ يعرف keans المقارنة مع أفضل الممارسات على أنها عملية مستمرة لقيم منتجاتها، خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداء أو بالمؤسسات الرائدة<sup>53</sup>

#### -البانשמاركينغ الداخلي benchmarking interne

و هو يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول...الخ) و الفائدة التي تنجم عن هذا النوع تصل إلى 10% و هناك سهولة كبيرة في وضع سيرورة له بطريقة ايجابية.

#### -البانשמاركينغ التنافسي benchmarking compétitive

مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات و المناهج و السيرورات، و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20% و المقارنة مع المنافسين تختلف عن تجسس الصناعي ، المقارنة تكون مفتوحة و بقبول الطرفين و هي تختلف أيضا عن تحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق و تحليل المنتجات المفككة (عكس البناء)<sup>54</sup>

#### -البانשמاركينغ الوظيفي ( Benchmarking fonctionnel )

وهي مقارنة الوظائف المتشابهة بين المؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط عن التقنيات الجديدة و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35%.

#### -البانשמاركينغ العام Benchmarking Général

اي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول سيرورات أو مناهج العمل وهي الطريقة أكثر إنتاجية و يمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35% أو أكثر.

<sup>1</sup> - الإدارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40ع4 - المملكة العربية السعودية، 2001، ص 699.  
<sup>54</sup> - ISSAC Henri : Utilisation d'internet pour la veille stérique- facteurs déterminants des pratiques des entreprises française, op.cit.pp.02.03

و يتجلى مما سبق أن المقارنة مع الممارسات في الشركات الرائدة تشترك مع اليقظة في عدة خصائص فهي  
يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسي إذا أن اختبار المؤسسة الرائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله  
المنافسون و تتم المقارنة بغرض تحسين الأداء الناتج عن السيرورة<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> - <http://www.dialog.com>

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم اليقظة الإستراتيجية وكذلك الأداء و الربط بينهما و كذا أهميتهما، كما تم التطرق إلى أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية و أنواعها و مراحلها، و ذلك وفق الأسس العلمية والنظرية المتفق عليها و التي يعتمد عليها جل الباحثين.

وفي المرحلة الثانية من الفصل الأول تم التطرق إلى الخطوات الأساسية فالتى تمر عبرها عملية ال يقظة الإستراتيجية ومن ثم ذكرنا و فصلنا في أهم النماذج المعتمدة في عملية ال يقظة، و كذا الدور المهم للرقابة الإستراتيجية في عملية اليقظة، و كنقطة أخيرة حاولنا ربط اليقظة الإستراتيجية بتحسين أداء المكتبة من خلال التطرق إلى ماهية الأداء و أهم مبادئ تحسينه و كذا الأبعاد و الأدوات لقياسه كيف تؤثر على تطوير أداء المؤسسات و المكتبات

### 3- نتائج البحث و المقترحات المقدمة:

#### (أ) نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية لهذه المذكرة في النقاط التالية

- اليقظة الإستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة، و قد كانت مستخدمة في مجالات أخرى كالمجال العسكري و الحربي مثلا
- رغم الاختلافات بين الباحثين و العلماء في تقديم تعريف واحد لمصطلح اليقظة الإستراتيجية، المرتبط بجميع وظائف المؤسسة
- اليقظة الإستراتيجية توفر المعلومات للمؤسسة بطريقة علمية و مدروسة، و هو ما من شأنه أن يسمح لها باتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي، و هي تختلف عن التجسس الصناعي الذي يعتبر نشاطا غير قانوني
- تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها، و هو ما يسمح لها باكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص جديدة
- اليقظة الإستراتيجية هي طريقة تسيير و سيرورة لكل العاملين في المؤسسة، و ليست مهمة الإدارة الإستراتيجية فقط
- اليقظة الإستراتيجية تتم على المدى القصير و كذلك على البعيد، فهي إن تواكب جميع مراحل إستراتيجية المؤسسة
- ممارسة المؤسسة لنشاط اليقظة الإستراتيجية لها بتوجيه أنشطتها، وبتكوين رؤية مختلفة عن العوامل الداخلية و الخارجية، هذه النظرة تكون مركزة أساسا على المستقبل،
- كل المؤسسات دون استثناء تمارس اليقظة الإستراتيجية، لكن هذه الممارسة غير ظاهرة للعيان و تتم بطريقة غير رسمية و تلقائية
- نجاح و استمرار نظام اليقظة الإستراتيجية مرهون بما توفره الإدارة العليا من وسائل مادية و وسائل بشرية، و بمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المؤسسة كما تتطلب إرادة قوية و صبرا من الجميع لان النتائج قد لا تكون آنية

(ب)- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الدراسة الميدانية للمكتبة المركزية لجامعة مستغانم و بعد المعاينة و الملاحظة، و جملة اللقاءات و الأحاديث التي جمعناها بمختلف المسؤولين، و بعد تحليل نتائج الملاحظة و المقابلة توصلنا للنتائج التالية:

- تملك المكتبة المركزية العديد من نقاط القوة التي تجعلها قادرة على احتلال مكانة متقدمة ليس على المستويين المحلي و الجهوي فقط، بل على المستوى الوطني و من أهم هذه النقاط : الموقع الاستراتيجي، القدرات المادية و البشرية الهائلة، المساحة المعتبرة،..... الخ
- لا تزال المكتبة تعتمد على الطرق التقليدية في عملية تبادل المعلومات المتمثلة أساسا في الاتصالات الكتابية ، الاتصالات الشفهية و المحادثات الهاتفية، في حين لا زالت التكنولوجيا الحديثة مفعلة إلى حد ما .
- يعتبر أفراد عينة البحث أن مفهوم اليقظة متداول بمؤسساتهم إلا أنهم عجزوا عن تحديد الجهة أو المصلحة التي تتولى القيام بهذه الوظيفة
- و من خلال هذه النتائج يمكن القول بان الفرضية الأولى في هذه المتمثلة في كون المكتبة تمارس اليقظة الإستراتيجية بطريقة عشوائية و غير مدروسة صحيحا
- تركز المكتبة المركزية بدرجة أولى على المعلومات المتعلقة بالمستفيدين و بدرجة اقل على المعلومات المتعلقة بالمنافسين و التكنولوجيا في حين تولي اهتمام ضئيل للمعلومات المتعلقة بالبيئة و هذا ما يؤكد جزء من الفرضية الثانية المتعلقة باختلاف أنواع المعلومات التي تركز عليها المكتبة المركزية حسب طبيعة نشاطها و حسب ملكيتها و يبقى إثبات أو نفي هذه الفرضية كليا يحتاج لدراسة بالعديد من المكتبات مختلفة النشاط و الملكية.
- يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بالمكتبة المركزية في إدخال تحسينات على المنتجات و مراجعة أسعارها، إلى جانب تطوير وسائل الإنتاج و التعرف على نقاط قوة و ضعف بالمراكز المعلومات
- أكد أفراد العينة أن المعلومات المتحصل عليها تتم مناقشتها بين مختلف المستويات الإدارية بالمكتبة بصفة دورية، و حدد هؤلاء الدور بمررة كل شهر، كم أكدوا أن هذه المناقشة قد تتم بصفة استثنائية كلما اقتضت الضرورة.

- تعتمد المكتبة في اتصالها بمحيطها بدرجة أساسية على الدراسات التي يتم القيام بها من حين إلى آخر من طرف لجنة مختلطة ، لكننا لاحظنا أن هذه العملية لا تتم بصفة منتظمة، و تملها الظروف ( تلقي أوامر من الإدارة المركزية أو ظهور مستجدات جديدة)
- لا تملك المكتبة معلومات كافية عن محيطها، و ذلك يعود لغياب مختصين في هذا الميدان، إلى جانب عدم الاهتمام بمجال اليقظة ، وعدم الاعتماد الكلي على التكنولوجيا الحديثة ، و غياب سياسيات عملية اليقظة.
- أهم طريقة لتفعيل أداء المكتبة بمحيطها و تحسينه هو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، وأنظمة المعلومات كما يبقى من الضروري توظيف مختصين في ميدان المعلومات
- نظام اليقظة القيم في المكتبة هو نظام غير رسمي حيث لا توجد إجراءات رسمية تتعلق بهذا الميدان، و كل عامل يختار الطريقة التي يراها مناسبة لجمع المعلومات و ذلك حسب مؤهلاته و أولوياته، مما يميز النظام القائم بالوحدة أن المعلومات فيه غير مهيكلة و تفتقر للرسمية ( تكون في الأساس شفوية أو عبارة عن إشاعات غير معروفة المصدر
- تساهم اليقظة بشكل كبير في تفعيل و ترشيد و تحسين أداء المكتبة و محيطها، فهي الوظيفة التي تسمح لها بالبقاء على اتصال دائم بهذا المحيط، و هو ما جاء في الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، لذلك وجب على المكتبة إلى هذه الوظيفة الأهمية التي تستحقها من خلال تبني نظام يقظة مبني على أساس علمي

## ج- المقترحات المقدمة:

### (1)- تصميم النظام المقترح كبديل :

- بناء على النتائج النظرية و الميدانية التي تمكنا عن جمعها عن طريق هذا البحث و التي تبين ان نظام اليقظة المعتمد بالمكتبة هو نظام غير رسمي، ارتأينا أن نصمم نظام يقظة رسمي و اقتراحه على المسؤولين المطالبين بنظر في إمكانية الإسراع في تطبيقه و ذلك راجع للعديد من الاعتبارات أهمها
- وجود نظام رسمي لليقظة من شأنه أن يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية لمتخذي القرار و مساعدتهم في عملهم
- يسمح هذا النظام للمكتبة على تحسين أدائها، و بمواكبة و مساندة جميع التغيرات الحاصلة فيه.

## -اليقظة و القرار :

تساهم اليقظة الإستراتيجية في تصميم و دعم القرارات , حيث أنها تسمح كافة المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح , و من تم اقتراح عدة بدائل ممكنة و بعدها اختيار الأحسن منها

## -اليقظة و الاستباق :

تسمح ممارسة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في تحسين قدرتها على كشف المعلومات في أسرع وقت ممكن , و بالتالي القدرة على التصرف في الوقت المناسب , مما يساعد على اقتناص الفرص المتاحة قبل الآخرين , فاليقظة الإستراتيجية لا تهتم بالماضي و الحاضر فقط , بل تركز حتى على المستقبل , و هو ما يمنح المؤسسة خاصية الاستباقية .

و قد صادفنا خلال عملية البحث في أنظمة و نماذج اليقظة الإستراتيجية العديد من الاقتراحات التي قدمها العلماء و الباحثون منذ سنوات السبعينيات , و من أهم الملاحظات التي سجلناها أن معظم هذه الاقتراحات تشترك في المراحل الأساسية لعملية اليقظة و المتمثلة في جمع المعلومات , تحليلها , نشرها , ثم اتخاذ القرار , و الاختلاف الوحيد الموجود بينها في طريقة تقسيم هذه المراحل , فمن الباحثين من لخصها في ثلاث مراحل , و منهم من وسعها إلى ستة و من وصل إلى غاية عشر مراحل , و قد حاولنا خلال إعدادنا للنظام المقترح الجمع بين هذه الاقتراحات و اختيار ما يتناسب مع وضع المكتبة , و النظام المقترح الذي يعتبر صلة حصيلة لمعظم هذه الاقتراحات سيسمح للمؤسسة بفهم كيفية سير , نسق اليقظة الإستراتيجية و ذلك بمعرفة كيفية المراحل و تسلسلها و هو يضم ستة مراحل هي :

### 1 - مرحلة تحليل البيئة و تحليل المعلومات : تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأساسية

في عملية اليقظة الإستراتيجية , و لهذا فهي تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك , و الهدف في هذه المرحلة هو تحديد العناصر و المتغيرات المراد تتبعها بناء على إستراتيجية المؤسسة , إلى جانب رصد و مراقبة كل التطورات و المتغيرات التي تطرأ على البيئة , و لأن مجالات البحث عديدة و بغرض تفادي الضياع وسط الكم الهائل من المعلومات و جب تقسيم هذه المرحلة إلى

- 1-الاستهداف : بمعنى تحديد الجزء من المحيط أو البيئة الواجب وضعه تحت المراقبة
- 2-تعقب و جمع المعلومات : التعقب هو العملية الإدارية التي بموجبها يقوم أعضاء المؤسسة لحصول على المعلومات , و هنا تجب الإشارة إلى وجود نوعين من المتعقبين :

-المتعقبين المستقرون . الذين يعملون في المكاتب و يركزون أساساً على المصادر الرسمية

للمعلومات ( الكتب , المجالات و مواقع الانترنت , قواعد البيانات )

- المتعقبون المتجولون : الذين يتولون مهمة الاتصال للمصادر الخارجية للمعلومات (

المستفيديون , الموردون , مخابر البحث , المعارض , الملتقيات )

2 - مرحلة تحليل البيئة : جمع المعلومات بعد وضع إستراتيجية البحث عن المعلومات , يجب انجاز

المخطط للاستعلام يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة , إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود

المعلومات و الوسائل المستعملة في رؤية مصادرها , و كذا طريقة الحصول عليها و الميزانية

المخصصة لها إلى جانب أماكن تخزينها , و هذه العملية تتطلب مجهودات كبيرة للذهاب إلى

المعلومات , فالمعلومات لا تأتي من تلقاء نفسها , و هنا يجب أن نميز بين نوعين من مصادر

المعلومات

أ- المصادر الرسمية : تسمح بالحصول على المعلومات الرسمية , و أهم ما يميزها هو سهولة

الحصول على المعلومات , و أهم المصادر الرسمية للمعلومات

- المصالح الحكومية و الوزارية

- مراكز البحوث

- الجامعات و البحوث

- براءات الاختراع

- البيانات الصحفية

- الكتب

-بنوك المعطيات

- مواقع الانترنت الموثقة

ب- المصادر الغير رسمية : أهم ما يميزها أن المعلومات التي توفرها تتطلب مجهودا شخصيا من

الفرد الذي جمعها , حيث أنها مطالبة بالبقاء على اتصال بالآخرين و التنقل للحصول على

المعلومة أهم هذه المصادر :

-تحليل منتجات المستفيدين و طرق عملهم

-تحليل الشكاوى المقترحة من الموردين و المتعاملين

-تقارير المهمات و الأسفار

-المعارض

-دراسة تطور استهلاك في وسط الطلبة

-دراسة تطور بحوث الطلبة

-تطور ثقافات الأجيال

و ما تجب الإشارة إليه في هذه المرحلة أن المعلومة كلما صعب الحصول عليها كلما زادت أهميتها و فائدتها الإستراتيجية

### 3 - مرحلة التحليل و المعالجة و التركيب :

المعلومات المتحصل عليها في المراحل السابقة يجب أن تحلل و التخزن , فبعد التأكد من صحة المعلومة تأتي مرحلة الفرز و التصنيف لاستنباط أثارها و كمرحلة أخيرة تتم عملية التركيب للوصول غلى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار و تعطي ما يسمى قيمة مضافة

يتم نشر و بث المعلومات حسب درجة تلاؤمها و استعمالها من قبل الأفراد , لذلك يجب تحديد من يحتاج من معلومة , فكل العمليات السابقة تصبح دون فائدة و معنى إذ لم يتم نشر المعلومات و إيصالها إلى متخذي القرار فلن تكون ذات قيمة , إلا إذا جاءت في الوقت المناسب و للشخص المناسب

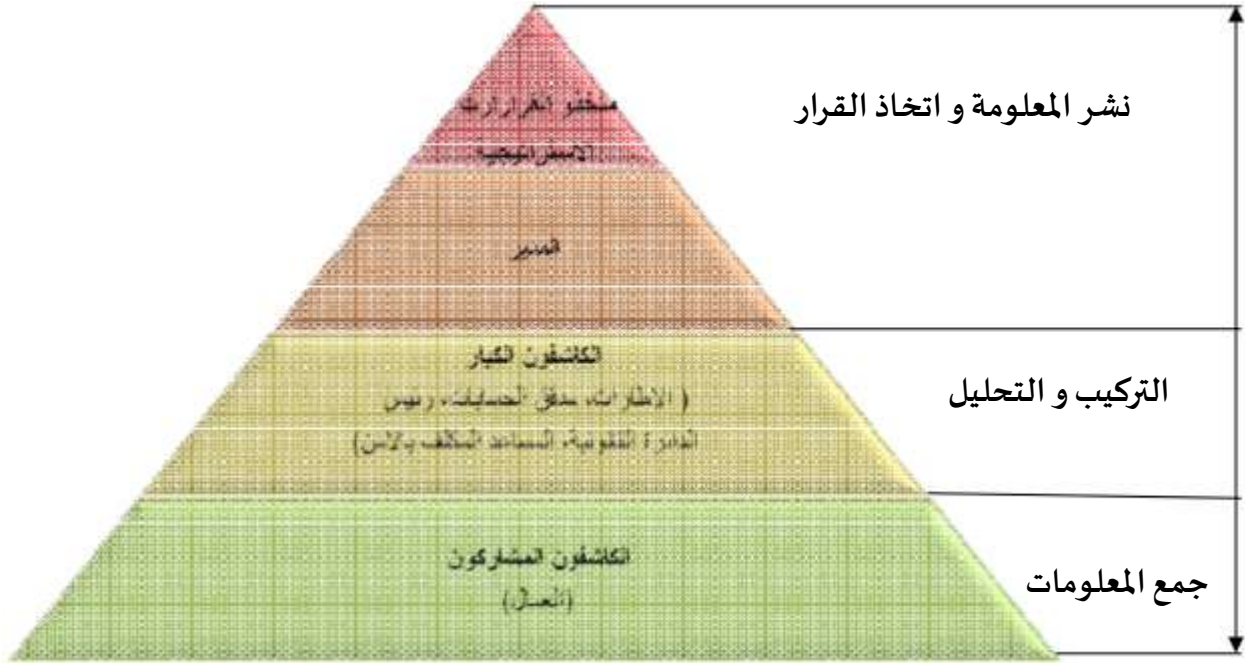
4 - مرحلة استعمال المعلومات في اتخاذ القرار : لا يمكن لعملية اليقظة أن تكون ذات قيمة إذا لم يتم استعمال المعلومات في اتخاذ القرارات اللازمة لذلك و يجب توزيع المعلومات و إيصالها إلى من يحتاج إليها حتى تستغل و تستعمل في اتخاذ القرار

5 - مرحلة التقييم و المتابعة : تعتبر جوهره جميع الوظائف و عملية اليقظة باعتبارها أحد متطلبات قيام هذه الوظائف يجب أن تخضع بدورها للتقييم في جميع المراحل فهذا التقييم يسمح بالوقوف على جوانب القوة و الضعف و يسمح بتصحيح الأخطاء و الفروقات إن وجدت في الوقت المناسب , كما يسمح للمكتبة بالمقارنة بين الأهداف المسطرة و الخطط الموضوعة و النتائج المحققة و بذلك تتمكن المؤسسة من تقييم الوضع النهائي لليقظة , و يتطلب تطبيق المقترح على المكتبة المركزية العديد من المتطلبات و الترتيبات التنظيمية حتى يضمن نجاحه , و فيما يلي أهم هذه المتطلبات :

أ - إعادة النظر في الهيكل التنظيمية : لاحظنا أن الهيكل التنظيمي المعتمد في المكتبة من النوع المتعدد المستويات الإدارية و هيكل وظائفه فهو مقسم حسب الوظائف الموجودة في الوحدة و أهم ما يؤخذ عليه هو احتواءه لمصلحة تتولى القيام بوظيفة تسيير

المعلومات لذلك نقترح خلق مصلحة جديدة تتولى هذه الوظيفة على جانب خلق خلية  
لليقظة الإستراتيجية تكون على علاقة مباشرة بالمديرية العامة في تسهيل انتقال  
المعلومات

ب- توفير الموارد البشرية و المالية اللازمة : إن أهمية المورد البشري في أي وظيفة من وظائف  
المؤسسة هي أمر أساسي و فيما يخص ميدان اليقظة و فإن أي وظيفة أو نشاط يقوم به  
أي عامل من العمال قد يكون مصدرا للمعلومات لذلك وجب تحسيس جميع الموارد  
البشرية للمكتبة بأهمية دورهم في إنجاح نظام اليقظة  
و فيما يلي شكل يوضح تقسيم مختلف مراحل اليقظة على القائمين بها



د- توصيات الدراسة:

كما يعد من الضروري على الإدارة العليا أن تظهر نية و إرادة لإنجاح نظام اليقظة , وذلك من خلال توفير  
الإمكانيات المادية و المالية اللازمة لهذا النشاط , والبدائية تكون بتخصيص ميزانية لتكوين المكلفين بعملية  
اليقظة في ميدان المعلومات , إلى جانب تمكينهم من جميع وسائل العمل (وسائل النقل , أجهزة كمبيوتر

محمولة , الخ ) , كما يعد من الضروري إعادة تفعيل الشبكة الداخلية والخارجية و بعث روح اليقظة في  
الهيئة باعتبارها أدوات أساسيتين في مشاركة و نشر المعلومات , كما نرى أنه من الضروري توظيف  
مختصين في مجال جمع المعلومات ولابد على هؤلاء أن يكونوا قادرين على معرفة المصادر المفيدة و على  
التصرف في الوقت المناسب , كما يجب أن تكون لهم القدرة على المفاضلة بين مختلف المصادر و  
باستطاعتهم التعامل مع الكم الهائل من المعلومات التي سيجدون أنفسهم أمامها

مشاركة الإدارة العليا :

إن نجاح و نجاعة نظام اليقظة لا يمكن أن يتم دون مشاركة و إرادة الإدارة العليا , فهذه الأخيرة يجب  
أن تشارك بقوة في وضع النظام اليقظة الإستراتيجية خاصة أنها ستكون أكبر المستفيدين من امتيازاته .

## الخاتمة:

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات ، و الضغط الهائل لقوى المنافسة، و التغيرات  
السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على إدخال تغييرات جذرية  
على طرق و أساليب تسييرها بهدف الانفتاح على بيئتها الخارجية و محاولة التحكم فيها، حيث أصبح بقاء

المؤسسة متوقفا على مدى قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة التي تواجهها، وذلك يمر عبر البقاء على صلة بالبيئة الخارجية ومتابعة التغيرات الحاصلة فيها باستمرار وهذا ما يعرف باليقظة الإستراتيجية فاليقظة الإستراتيجية هي ذلك النشاط الذي طريقة تتمن المؤسسة من جمع، تحليل و نشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية، و هي مفهوم شامل يضم العديد من الأنواع كاليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية، و بالتالي فهي تقرب المؤسسة و محيطها و تسهل عملية الاتصال بينهما، مما يمنحها أفضلية تحقيق الأسبقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ما يعود به ذلك من فائدة عليها .

و اليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، كما أنها تصبح قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت، و هذه الأهمية تكسب اليقظة الإستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة.

و قد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز أهمية ممارسة المؤسسة الجزائرية لليقظة الإستراتيجية و علاقتها بترشيد و تفعيل الاتصال بينهما و بين محيطها الخارجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات و الفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية التي أجريناها على مستوى المكتبة المركزية لجامعة عبد الحميد بن باديس /مستغانم

و بناء على ما سبق سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى أن اعتمادها سيعود بالفائدة على المؤسسة :

- على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عماله و إطاراتها في المجال المعلوماتي
- يجب أن تكون المكتبة في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات و اكتساب القدرة على مواكبتها.
- يجب على المكتبة الاهتمام أكثر بتطوير علاقتها بمحيطها الخارجي، و متابعة التغييرات الحاصلة فيه و استخدام أدوات علمية في تحليلها.

- العمل على إنشاء نظام اتصالي و معلوماتي واضح حتى للمعلومة المحصلة قيمة
  - نشر ثقافة الاتصال في المؤسسة، ليصبح هذا الأخير عامل في تفعيل اليقظة .
  - التحسيس المستمر لجميع أفراد المكتبة بأهمية مساهمتهم في تطبيق و إنجاح نظام اليقظة الإستراتيجية، وخلق الوعي بأهمية و فوائد اليقظة على المؤسسة ككل.
  - تشجيع الاتصال الصاعد للسماح للعاملين بالإدلاء بأرائهم و تقديم معلومات قد تكون ذات أهمية بالغة بالنسبة للمكتبة.
  - السعي للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي و ذلك بتنظيم لقاء و ندوات و أبواب مفتوحة.
  - استحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المكتبة.
- و دراستنا لموضوع اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين الأداء بالمكتبات لا يعدو أن يكون محاولة منا للبحث في هذا المجال الذي نرى أنه لازال لم يحظ بالاهتمام اللازم في المكتبة الجزائرية، و دراستنا هذه لم تلم بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، و مما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص و نقاط الظل التي بإمكان دراسات أخرى الكشف عنها نذكر :
- هذه الدراسة لم تؤكد و لم تنف بصفة كاملة الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود اختلاف بين المكتبات في نوعية المعلومات التي تركز عليها، و السبب أننا ركزنا بحثنا على مكتبة واحدة ، و بالتالي بإمكان باحثين آخرين اختبار هذه الفرضية في أكثر من مكتبة و التوصل إلى نتائج جديدة.
  - ركزنا في دراستنا هذه على فئة الإطارات المكتبة المركزية ليطا ، و ذلك اعتقادا منا بأن نشاط اليقظة مرتبط بالإدارة العليا، لذلك نرى أنه من الضروري القيام بدراسات أخرى وسط الفئات المتوسطة و الدنيا في المستقبل، كما يمكن اختيار عينة من الجمهور الخارجي كالطلبة و الباحثين ، الموردين....الخ
- و في الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في عملنا و ساهمنا و لو بجزء صغير في الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة فإن وفقنا فمن الله و أن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان.

## قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع و المصادر باللغة العربية

الكتب

(1)- إبراهيم بختي:الدليل المهجي لإعداد البحوث العلمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006/2007 غير منشور.

(2)- إدريس ثابت و جمال الدين محمد المرسي الادارة الاستراحي، مفاهيم و نماذج تطبيقية الطبعة الأولى الدار الجامعية، مصر ، 2001

- (3)- عايدة سيد خطاب، الادارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985
- (4)- مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- (5)- كيث دقلين، الانسان و المعرفة في عصر المعلومات-تحويل المعلومات الى المعرفة، تقريب شادن اليافي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001
- (6)- عمر السعيد و آخرون، مبادئ الادارة الحديثة، ط1 دار الثقافة، عمان، 003
- (7)- عبد العزيز ابراهيم شيحا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1995
- (8)- محمد الصيرفي، الحاسوب في ادارة الاعمال، قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2003
- (9)- علي عبد الله، أثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، دون سنة نشر
- (10)- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
- (11)- محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1998
- (12)- صبيح جبر العتيبي، تطور الفكر و الاساليب في الادارة، الطبعة الاولى، دار الجامع، عمان، 2005
- (13)- مصطفى، تحليل البيانات و تصميم و التنظيم، دار الراتب الجامعية، 1993
- (14)- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983
- (15)- محمد قاسم القروي، د مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية و الوظائف، الطبعة الثالثة دار وائل، عمان، 1993
- (16)- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2003
- (17) بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة ، سلطة علمان 2013.

18) أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، سلطنة عمان .

19) السيد إسماعيل محمد، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دار الكتب مصر الجديدة، 2007-2018 .

20) مصطفى أحمد السيد ، تحديات العولة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة 03 ، القاهرة 2000

21) مؤمن شرف ، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيريات باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف عام 2013.

22) ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين المرسي ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، مضر 2002.

ب- البحوث الجامعية:

1)- الهادي بوقلقول، الاثار المترتبة على ادماج التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على ادارة المؤسسة من الناحية التنظيمية و الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، 2007

ج- المؤتمرات و الملتقيات و الايام الدراسية:

1)- جديد رتيبة و جديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

د- الجرائد و المجلات العلمية :

1)- غالب ياسين سعد، المعلومات و إدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، عجلة المستقبل العربي، عدد 2000، 10

2)- الادارة العامة، استخدام الانترنت في المنشآت السعودية، المجلد 40 ع4- المملكة العربية السعودية، 2001

ثانيا: المراجع و المصادر باللغات الاجنبية

a)- les ouvrages

1)- AIT ELHADJ . l entreprise face la nutation technologique .edition organisation

2)-GERRY j et KEVAN SH. La Veille Strategique.edition puli-union ,paris,2000

3)-MARTINET B et RIBault JM , le management des technologies, édition d'organisation,  
paris,1998

4)-PATAYRONE.A,le management strategique de l'information, edition economica,  
paris,1994

5)- THIETART R.A, la strategie d'entreprise – formation et mise en ouvre, MCGraw Hill,2eme  
tirage,1986

B)- Les sèmminaire et les congrès :

6)-MICHEL jean, Veille informative, Veille strategique, Intelligence economique et mais au  
fond qu est ce que la veille ?,communication faite le 11mars 1999 à la journèe  
dinformation(outil de veille pour lentreprise) organisée par LIUT de besancon

<http://www.veille.de.lendemain.com/fichier/VS-IE.PDF>.