

الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

سعيد كرومي

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة مستغانم - الجزائر

ملخص:

ظهر مفهوم الترصد الإستراتيجي وتطورت أنشطته كوظيفة من الوظائف المهمة بالنسبة للمنظمة في العصر الحديث، وذلك بسبب العولمة وما نتج عنها من اضطراب والتغير في بيئة المنظمات، وكذا الأهمية الجديدة والكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية بالنسبة للمنظمة. فالترصد الاستراتيجي هو تلك العملية الجماعية المستمرة ذات الطابع الإستباقي أو التوقعي والتي تهدف إلى أن يقوم أفراد المنظمة بتعقب وجمع واستعمال المعلومات التي تخص البيئة الخارجية والتغير المصاحب لها والتي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة. وهذا بغرض التأقلم مع التطور والتغير في البيئة، بالإضافة إلى فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، و/أو لمعرفة الأخطار المحتملة وتفاديها، والتقليل من خطر عدم التأكد بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: المعلومة، الترصد الاستراتيجي، علامات الإنذار المبكرة، اتخاذ القرار، البيئة.

Résumé :

Le concept de la surveillance stratégique est apparu et évolué comme une fonction parmi les fonctions de l'organisation, en raison de la mondialisation et du changement de l'environnement, et l'importance de l'information comme une ressource économique importante pour l'organisation dans l'ère moderne. Donc la surveillance stratégique est le processus collectif, proactif et continu par lequel des membres de l'entreprise traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire dans le but de créer des opportunités d'affaires, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général.

Mots clés: l'information, la surveillance stratégique, les signes d'alerte précoce, la prise de décision, l'environnement.

مقدمة:

لقد أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمنظمات في العصر الحالي. فلنكي تحافظ المنظمات على بقائها يلزم أن تجمع وتنتقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به المنافسون، وبالتالي أصبحت المعلومات أساساً جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المنظمات. فمن الأسباب التي دفعت المنظمات للاعتماد على المعلومات كمورد إستراتيجي هو ذلك الانفجار المعرفي وحجم ودرجة تعقد المنظمات الحديثة، ازدياد درجة اعتمادها على مكوناتها الداخلية، ازدياد درجة تخصصها ودرجة تنوع أنشطة أعمالها، وازدياد تعقد التكنولوجيا وندرة الموارد الطبيعية وكذلك زيادة التغير والاضطراب البيئي. ولا تتطلب هذه العوامل من المنظمات أن تعالج كما كبيراً من المعلومات فحسب، بل تتطلب أيضاً أن تكون على درجة عالية من الحساسية لاحتمالات المستقبل.

إن توفر المعلومات في وقتها يتيح للمنظمات الإدراك المبكر للفرص واستغلالها بما يحقق لها النجاح في إدارة مواردها. وهذا يعني أن يكون التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات هو خلق الثروة من خلال المعرفة وهو ما يتطلب ملكيتها لكم هائل من المعلومات وأن تكون لديها القدرة على إدارتها.

ما يمكن قوله عن البيئة الجديدة لمنظمات الأعمال، أنها بيئة متغيرة ومعقدة وغير مؤكدة، وهو ما يتم التعبير عليه بالبيئة المضطربة، وأمام هذا الاضطراب فإن القرارات الإستراتيجية خاصة والتي تتخذها المنظمات ضمن هذه البيئة المضطربة تكون صعبة جدا وغير فعالة، وذلك بسبب هذا الاضطراب وعدم التأكد. حيث يعرف " جلابريت Galbraith " عدم التأكد بأنه " الفرق بين كمية المعلومات اللازمة من أجل إكمال مهمة ما وكمية المعلومات المتلكة بشكل حقيقي عن طريق المنظمة "، كما أن عدم التأكد هذا يميز الأوضاع التي يكون فيها المسؤولين في خوف من عدم توفر المعلومات أو عدم ملائمتها بالشكل المطلوب، فعدم التأكد إذن يشير خاصة إلى عدم كفاية المعلومات.

أمام هذا الاضطراب البيئي وعدم التأكد الذي تعيشه المنظمات، فإنها بحاجة إلى نظام معلومات فعال تستطيع من خلاله تحصيل المعلومات من البيئة بغية تغذية القرارات الإستراتيجية. بمعنى أن يكون نظام معلومات أكثر شمولاً من نظام المعلومات الإداري العادي وأكثر حساسية ويقظة للمعلومات التي تفرزها متغيرات البيئة، وهذا ما يمكن الحصول عليه بالاعتماد على نظام الترصد الإستراتيجي.

إذن ماذا نعني بنظام الترصد الإستراتيجي؟ وما لأهمية التي يمكن أن يقدمها للمؤسسات الإقتصادية بغية التحسين من أدائها؟.

هذا ما سنحاول الإجابة عليه وتوضيحه من خلال هذا المقال.

أولاً: مفهوم الترصد الإستراتيجي:

يمكن القول أن الترصد الإستراتيجي هو إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة التنافس. ويقصد به: "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية¹.

من هذا التعريف يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص المستخلصة لمفهوم الترصد الإستراتيجي:

I. الإستراتيجية: تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي يقدمها الترصد الإستراتيجي لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة، في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

II. التنصت المسبق: أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل. وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة. لهذا فإن معلومات التردد الإستراتيجي هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية "هاراي إغور أنسوف H. Igor ANSOFF"، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

III. البيئة: مفهوم مكون من عدة عناصر ذات التأثيرات المختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات،...).

IV. الإبداع: بالنظر إلى معلومات التردد الإستراتيجي والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع. حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.

V. الصفة الإرادية (الطوعية): بما أن هدف التردد الإستراتيجي ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.

من هذا المنطلق أو المفهوم، فإن كلمة "الترصد أو اليقظة" قد لا تؤد الغرض المطلوب، ولكنها تبقى الكلمة الأكثر دلالة. وهنا يمكن تشبيه التردد الإستراتيجي برادار السفينة، لأنه يستشعر الأحداث قبل وقوعها (قبل فوات الأوان).

واليوم لا توجد سفينة برادار واحد، بل عدة رادارات متخصصة. وهو نفس الشيء بالنسبة للمنظمة، يجب أن تجهز بعدة أنواع من اليقظة، حيث أن كل واحد منها يؤدي غرضه في مجاله الخاص به. لهذا فإن التردد الإستراتيجي يضم في ثناياه عدة أنواع، مثل التردد التكنولوجي، التردد التنافسي، التردد التجاري،... وغيرها.

أثبتت العديد من الدراسات أن المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن القيام بالترصد الإستراتيجي عنصر تطوير المنظمات. حيث تحظى باهتمام شديد من طرف مسؤولي المنظمات الريادية.

وتعتبر كلمة التردد الإستراتيجي لها عدة مرادفات مستعملة في بيئة المنظمات. ويمكن اعتبار مصطلح "الذكاء التنافسي" و"المسح البيئي" من بين المصطلحات الأكثر رواجا في المنظمات الغربية (الأوروبية والأمريكية). والجدول رقم (1) يوضح عرض لأهم الكلمات المرادفة للترصد الإستراتيجي.

جدول رقم (1): مصطلحات التردد الإستراتيجي

المصطلحات بالانجليزية	المصطلحات العربية
Scanning Environnement	المسح البيئي
Vigilant Information System	نظام المعلومات الاحترافي
Strategic Environmental Scanning	المسح البيئي الإستراتيجي
Early Warning System	نظام الإنذار المبكر
Technological Scanning	المسح التكنولوجي
Commercial Scanning	المسح البيئي التجاري
Strategic Watch	المراقبة الإستراتيجية
Business Intelligence (veille stratégique (بالفرنسية	اليقظة الاستراتيجية
Competitive Intelligence	الذكاء التنافسي
Commercial Intelligence	الذكاء التجاري

المصدر: كمال رويح، مرجع سابق، ص 21.

ثانيا: معلومات الترصد الإستراتيجي:

إن هدف الترصد الإستراتيجي هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تُنبئها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث. لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي للترصد الإستراتيجي.

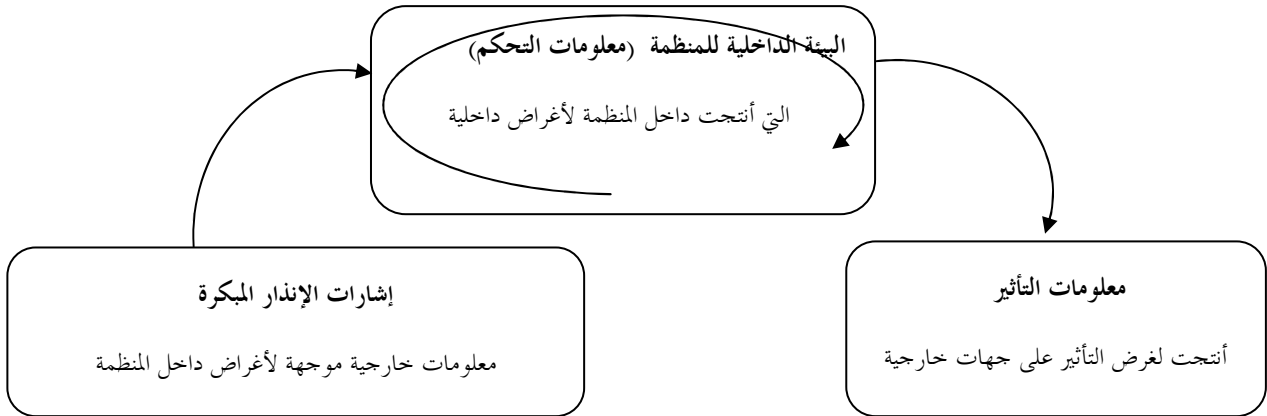
وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي يستهدفها الترصد الإستراتيجي كالآتي:²

I. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي. وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة. غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة للترصد الاستراتيجي وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

II. معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أُنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي. أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالمعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات الترصد الإستراتيجي.

III. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تُنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة. ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل رقم (1):

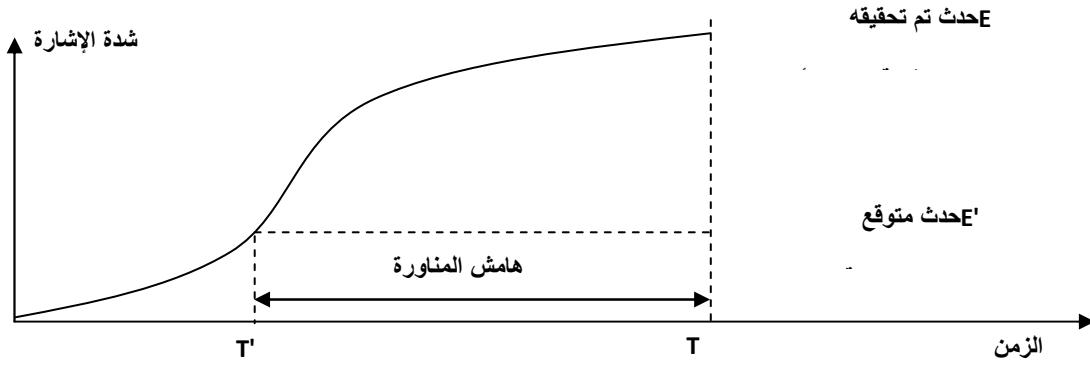
شكل رقم (1): أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها.



المصدر: كمال رويح، مرجع سابق، ص5.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها " المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة ". وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر. وهذا ما أشار إليه "هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF"، حيث عبر عنها " بالإشارات الضعيفة"، " وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا تتطور وتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن ". إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت ".³ ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): نموذج الإشارات الضعيفة.



Source : Caroline Prat et Sylvie Mira-Bonnardel, influence de la veille stratégique sur le processus de conception, article publié à LABORATOIRE GENIE INDUSTRIEL, <http://www.lgi.ecp.fr>, p4.

من خلال الشكل فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليا)، وهذا خلال الزمن (T)، ويُعبّر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا فإن هذه الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل التقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف للجميع (جميع المسؤولين والمنظمات).

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات تدل على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E')، و(S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنها إشارة ضعيفة (قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S))، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل التقاطها.⁴

ويلاحظ أيضا أنه كلما كان الحدث قريبا من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار رد الفعل المناسب. ولكن بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمنظمة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

ومن خلال الشكل يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المنظمة والمعبر عنه بالمجال [T T'] (هامش المناورة)، فالمنظمة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').

1.III خصائص إشارات الإنذار المبكرة:

إن إشارات الإنذار المبكرة هي معلومات إستراتيجية، تتميز ببعض الخصائص التي تعطيلها هذه الصفة، ومن هذه الخصائص ما يلي:⁵

1.1.III خارجية: كونها معلومات إستراتيجية من مصدر خارج المنظمة، وتخص إعلان، إبلاغ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة وتقدم مؤشرات عن شدتها، حركتها أو وضعيتها الداخلية.

2.1.III نوعية: إن الغالبية العظمى لمعلومات التردد الاستراتيجي ذات طابع نوعي. أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطة منه. فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأفضل تفصيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية. غالبا ما يكون التبليغ عنها بشكل شفهي. وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير وليس في ملفاته، حيث يمكن أن تستخلص من الكلام غير الرسمي كما أنها تخص المستقبل المجهول وغير المؤكد.

III.1.3. جزئية: بمعنى أن المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون ككل منسجم متماسك غير قابل للفصل. بل بالعكس فمعلومات الترصد الاستراتيجي مجزئة إلى عدة أجزاء، كما أن أجزاء المعلومة التي تُكوّن نفس الموضوع نادرا ما تكون مجتمعة في مكان واحد فهي عكس ذلك منتشرة في مصادر متعددة ومختلفة. فبعض هذه الأجزاء قد يكون غائبا عن المسير، والبعض الآخر قد لا يكون ظاهر للوجود أصلا. لهذا فإن معلومات الترصد الاستراتيجي تشبه في تكوينها قطعة الفسيفساء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون من الجميع.

III.1.4. غير كاملة (ناقصة): غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بموضوع ما غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تُلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب. كما أن بعض أجزاء المعلومة قد لا تتوفر، وهو أمر لا يمكن تجنبه، لكن هذا لا يمنع استغلالها بطريقة مربحة للذهاب إلى أبعد نقطة.

III.1.5. عشوائية: المعلومات قد تكون عشوائية لأن اكتشافها لا يكون دائما بشكل منتظر. قد يمكن الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم فيه البحث، أو العكس، لهذا يجب أن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع محيط المنظمة فهو يقرأ، يلاحظ، يتحرك، ينتقل، يتحدث ويتناقش مع الجميع.

III.1.6. غامضة: وهذا يعني أن المعلومة أو الأوضاع التنظيمية تحتاج إلى الوضوح، وقد يكون لها عدة تفاسير أو تكون متناقضة.

III.1.7. توقعية: أي أنها لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل، ذلك أنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

إن استشعار علامات الإنذار المبكرة وتفسيرها يحتاج إلى مجهود كبير وتعاون من جميع أفراد المنظمة. ورغم هذا فإن أهميتها كبيرة جدا بالنسبة للمنظمة، و يتجلى ذلك من خلال أقوال أهم الكتاب في هذا المجال:⁶

فيقول "مارتينيت Martinet " " أن اعتماد المنظمة على استشعار علامة الإنذار المبكرة وإعطائها تفسير، يمكنها من أن تكون مهياة لأي تغيير في البيئة الخارجية، والذي قد يعود عليها بمفاجآت غير متوقعة " .

أما " جوفر وكويني Joffre et Koenig " " فيعتقدان أنه أمام تعدد وشدة التهديدات فإنه لا بد من التفكير الاستراتيجي الذي يركز على تحليل الانقطاعات والتصنت لإشارات الإنذار الضعيفة، التي تمثل معلومات جزئية ولكنها يمكن أن تحدد مصير المنظمة.

وفي هذا المجال ركز "هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF " على أهمية تفسير وإعطاء معنى مفيد لإشارات الإنذار المبكرة".

أما " بيتر دريكر Peter Drucker " فقد لاحظ أن دور المسيرين يجب أن يركز على إعطاء تفسير للإشارات الغامضة وتحديد موضوعها " .

III.2. مجالات إشارات الإنذار المبكرة:

تتضمن إشارات الإنذار المبكرة العديد من المجالات المختلفة التي تخص بيئة المنظمة، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:⁷

III.1.2. معلومات عن التنافس: وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمسألة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في المنظمات المنافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

III.2.2. المعلومات الشخصية والقدراتية: وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهتمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبة السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معلومات ذات طبيعة وصفية، وتفيد في الإخبار عن قدرات المنظمات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء وفرصة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

III.2.3. المعلومات التجارية: وتشير إلى المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم فالمنظمات التي تستعمل المعلومات المجمعّة حول الزبائن تتمكن من تحديد أهم زبائنها، ومن ثم استغلال أكبر قدر من المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم.

III.2.4. المعلومات التمويلية: وتشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

III.2.5. المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.

III.2.6. المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين.

III.2.7. المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية والدولية.

III.2.8. المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

ثالثا: منفعة الترصّد الإستراتيجي:

يعتبر الترصّد الإستراتيجي عملية إستراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تفسح جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص. ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فإن الترصّد الإستراتيجي بلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الإستراتيجية، فبذلك يعد المفتاح الأساسي للتنافس.

وتتجلى أهمية الترصّد الإستراتيجي للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسة؛
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من التأزر أو التعاضد في المنظمة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛

- التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار
- الترصد الاستراتيجي تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/أو للتغيرات المفاجئة؛
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المنظمة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- وسيلة تسمح بتأقلم المنظمة مع بيئتها؛
- الاقتصاد في الموارد، لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيراً؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان؛
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة؛
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

رابعاً: مجالات الترصد الإستراتيجي:

مفهوم الترصد الإستراتيجي هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة للترصد. ولما كان هدف الترصد الإستراتيجي هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، فإن هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية،... الخ.

وعلى هذا الأساس يتفرع الترصد الإستراتيجي إلى عدة مجالات، فتوجد الترصد التكنولوجي، الترصد التنافسي، الترصد التجاري الترصد الاجتماعي، الترصد القانوني،... الخ. كل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالاً محدداً وتجمع في الأخير لتصب في الترصد الإستراتيجي. وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة من الجميع وجدية من الإدارة العليا، ورغم التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة من جراء قيامها بالترصد الإستراتيجي فهي مطالبة على الأقل بتحقيق ترصد تكنولوجي وترصد تنافسي كي تضمن قرارات فعالة وبالتالي البقاء والاستمرارية.

من أهم مجالات الترصد الإستراتيجي يمكن ذكر مايلي:

I. الترصد التكنولوجي: الترصد التكنولوجي يهتم خاصة بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المنظمة وكذلك على الحركات الإستراتيجية للمنافسين. هذا النوع من الترصد هو مُكْرَسٌ بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات، أي الاكتشافات العلمية الإبداعات التكنولوجية (بالنسبة للمنتجات أو الخدمات)، التطورات في إجراءات التركيب، ظهور أدوات ومواد جديدة.⁸

كما يعني الترصد التكنولوجي: "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المنظمة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تَبْرُزُ عند تطور التكنولوجيات"، أو أهما: "مراقبة البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكامل بين الاثنين".⁹

وعليه فإن الترصد التكنولوجي تُمكن المنظمة من الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع؟
- ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟

II. الترصد التنافسي: يشير الترصد التنافسي إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار.¹⁰

فالترصد التنافسي يهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية. فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، إستراتيجياتهم،...) وتحليلها أمر يسمح بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.

وفي هذا المجال يحدد " مايكل بورتير Michael Porter " المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية:

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجيات المنافسين؛
- الأهداف الجديدة للمنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

و يعمل الترصد التنافسي على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمنظمة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:¹¹

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

III. الترصد التجاري: يهتم الترصد التجاري بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة. كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. فالترصد التجاري يهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المنظمة وقدرتهم على توفير المواد الأولية. الشيء الذي يسمح بالقول أن المنظمة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين. وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.¹²

IV. الترصد الاجتماعي: ويعني " إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تُعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالحيث " .

فالترصد الاجتماعي يتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، ومنها:¹³

- تطور النمو الديمغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- التجمعات السكانية، أي التروح نحو مناطق معينة؛
- التغيير في المواضة.

V. ترصد الموارد البشرية: يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في المنظمة، ومصدر أساسي للميزة التنافسية. والمنظمة هي عبارة عن تآلف الأفراد أو الجماعات والتي تختلف في تطلعاتها، وتختلف في العوامل التي تتأثر بها. لهذا فإن المنظمة لا بد لها من أن تكون

يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك الأفراد، حتى تتمكن من توجيه هذا السلوك والأداء في صالح المنظمة.

VI. الترصد القانوني: يسمح الترصد القانوني أو التشريعي بتتبع تطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من الترصد مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في إطار العولمة وقوانين العولمة. إن الترصد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن أن تصدر يسمح للمنظمة من تكوين ردة الفعل، التي تجعلها تنتهز الفرص والمزايا التي يمكن أن تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين، أو تفادي الأخطار أو التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها القوانين أو التشريعات الجديدة.

هذه أهم المجالات التي تلتقي جميعها لتكون الترصد الإستراتيجي هذه الأخيرة تضع المنظمة في حالة معرفة بكافة التحولات الخارجية، وهو ما يعطي للقرارات الإستراتيجية فعالية أكثر وأداء احسن للمنظمة.

خامسا: متطلبات الترصد الاستراتيجي:

إن إرساء نظام الترصد الاستراتيجي يتطلب من المنظمة الاستثمار في الطاقات، الوقت، المال، واللجوء إلى الوسائل المختلفة.

ويمكن تقسيم الوسائل التي يتطلبها الترصد الاستراتيجي إلى:

I. الوسائل البشرية:

وتعتبر أهم الوسائل في الترصد الاستراتيجي ، لأنها المحرك الأساسي له. وقد قسمها "فرانسوا جاكوبياك François Jakobiak" إلى ثلاث شبكات أساسية هي:¹⁴

1.I. شبكة المترصدين:

تكلف شبكة المترصدين بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، وينقسم هؤلاء المترصدون إلى:

1.1.I. مترصدون مؤسسيون: وهم مختصون في المعلومة الوثائقية ومكلفون بجمع المعلومة المنشورة أي استعمال المصادر الرسمية، ويشترط في هؤلاء المترصدون أن يتميزوا بالكفاءات اللازمة كي يكونوا قادرين على فهم لغة واحتياجات الخبراء، وفرز المعلومة بحيث لا يرسلوا إلى الخبراء إلا المعلومات الخام المختارة.

2.1.I. المترصدون الآخرون: وهم بقية العمال في المنظمة والمكلفون بالبحث وجمع المعلومة غير الرسمية والغامضة، فلكل من هؤلاء طريقته في التنصت أو الترصد للتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية، حيث تقول الإحصائيات أن كل فرد يقوم بتحليل حوالي 30% من المعلومات بشكل دائم، لهذا يمكن اعتبار المعلومات سمة مشتركة وجماعية داخل المنظمة، كلُّ في مكتبه وعلى مستوى مسؤوليته يشارك في جمع المعلومات.¹⁵

2.I. شبكة الخبراء والمختصين:

وهم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون، ومن طرفهم هم أيضا، وهذا بفضل وجود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدين، والتي تضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في الوقت المناسب. إضافة إلى أنهم يتمتعون بكفاءات عالية فيما يخص طرح الأسئلة الملائمة، تكوين شبكة شخصية، القراءة، الكتابة، إعداد التقارير والملاحظات.

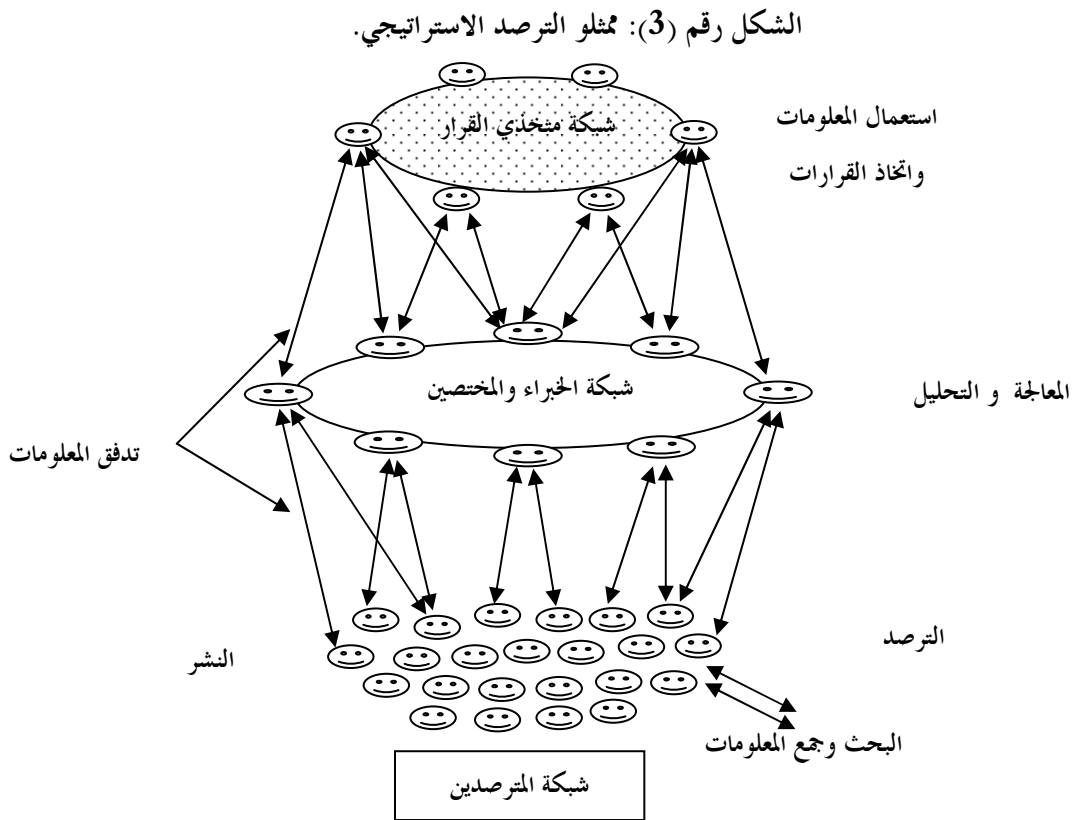
ويتجلى الهدف الأساسي لهذه الشبكة في توفير المعلومات على شكل منتج تام وتقديمها لمتخذ القرار، لهذا تعتبر هذه الشبكة حلقة الوصل والركيزة الأساسية لنظام الترصد الاستراتيجي.

3.I. شبكة متخذي القرار:

وهم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، كما أنهم المسؤولون عن عملية توجيه أعمال التردد الاستراتيجي وتصحيح النتائج.

ويبقى التردد الاستراتيجي مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عمله أو مستواه التنظيمي، لأن الاعتماد فقط على المختصين في التوثيق قد ينقص من فعالية نظام التردد الاستراتيجي، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي بجوزة الأفراد الآخرين العاملين في المنظمة والتي قد تكون ذات فائدة وتساعد على إكمال اللوحة الفسيفسائية. ولا يمكن في هذا المجال إهمال إشراك المترصدون المساعدون كالزبائن، الموردون، وغيرهم من ذوي العلاقة مع المنظمة.

والشكل رقم (3) يوضح اهم ممثلو التردد الاستراتيجي:



Source :FRANCOIS Jakobiak, Op.cit, 1991, p 48.

II. الوسائل المادية:

يعتمد التردد الاستراتيجي بشكل كبير على الوسائل البشرية، ولكن هذا لا يعين الاعتماد التام على الوسائل البشرية. فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بالتردد الاستراتيجي دون الاستعانة بوسائل ترصد و تخزين وتحليل ونشر المعلومات، وهو ما يمكن إجماله في الوسائل المادية للتردد الاستراتيجي.

وتتلخص الوسائل المادية في الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن ذكر منها ما يأتي:

1.II. الأنترنت:

تعتبر شبكة الأنترنت أهم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، وهي تشكل ركيزة أساسية لعملية ترصد المعلومات، حيث أنها تتوفر على كم هائل من المعلومات المختلفة والتي تخص كافة الميادين، كما أنها تمكن هياكل المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها عبر البريد الإلكتروني، ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية.

بهذا الشكل فإن المنظمة تستطيع عن طريق الأنترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات الطارئة على المنافسة والمنافسين، لا سيما منتجاتهم واستراتيجياتهم التجارية، والحصول عليها بسرعة فائقة، ومعرفة أهم التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي وذلك بفضل تغطيتها لكل مناطق العالم والكم الإعلامي الهائل والمتاح.¹⁶

بفضل الأنترنت تستطيع المنظمة البحث عن المعلومات التي تُمكنها من فهم أكثر للمنافسة، الزبائن، الموردون وغيرهم، من أجل فحص وتحديد قاعدة المعطيات، تحويل وتحميل الملفات، قراءة المنشورات والكتب، تحصيل المعلومات التي تخص الفرص، الدخول من أجل تفحص دليل عروض الموردون، اكتشاف زبائن جدد، كما أن الأنترنت تعتبر وسيلة اتصال تضمن المشاركة في القوائم الإلكترونية والمنتديات، الاتصال مع فروع المنظمة والموظفين، الزبائن والموردين والشركاء، وأيضا تبادل المعلومات مع التنظيمات المختلفة... الخ.¹⁷

عن طريق الأنترنت يمكن أيضا:

- مراقبة عروض عمل المنافسين: فالأنترنت من الوسائل الممتازة التي تستعملها المنظمات الأخرى للطلب على العمالة، وبالتالي فإن الاطلاع على هذه العروض قد يُمكن المنظمة من استشعار المشاريع المستقبلية للمنافسين عن طريق تحليل المهارات المطلوبة مثلا؛
- مراقبة رسائل المنافسة: فغالبا ما تستعمل المنظمات الأخرى المنتديات لبث رسائلها للزبائن والموردين، وبالتالي فإن تتبع هذه الرسائل يعطي الإشارة لأهم نشاطات المنافسة؛
- الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين؛
- تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر، فهذا يُمكن من معرفة ثغرات المنافسين، ونظرة الزبون، ونقاط القوة كذلك، مما يعطي فكرة لتدارك الأخطاء وانتهاز الفرص؛
- معرفة آخر القوانين التي تصدر عن الحكومة؛
- معرفة المنافسين الجدد؛
- معرفة كافة الأخبار السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

2.II. الإنترنت:

وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي، فهي تساعد على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد شبكات الترصد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خامة أو جاهزة للاستهلاك.

3.II. وسائل التحليل والتخزين:

ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من برامج مختلفة، هذه البرامج تعمل على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وتخزينها، الأمر الذي يسهل على ممثلي الترصد الاستراتيجي من التحكم الجيد في المعلومات.

إضافة إلى وسائل التحليل هناك وسائل التخزين التي تعمل على تخزين المعلومات وحفظها إلى أن يحين وقت استخدامها، ومن أمثلتها الأقراص الصلبة والأقراص المضغوطة، بطاقات الاستعلام، الأقراص اللينة، الأقراص الضوئية، قواعد البيانات، الخ. وفي هذا الصدد فإن التطور العلمي الكبير قد أفرز العديد من البرامج المساعدة على التردد الاستراتيجي، ومن بينها برامج " المحاكاة " والتي تسمح بمحاكاة المحيط التنافسي للمنظمة، ويمكن ذكر برنامج " ماركستار Marcstart " كأحد الأمثلة عن هذه البرامج والذي أنشأه المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال.¹⁸

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق نظام التردد الاستراتيجي ، فلا بد من توفر بعض الشروط اللازمة ومنها:¹⁹

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار التردد الاستراتيجي كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن التردد الاستراتيجي عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تُعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

سادسا: خطوات ومراحل التردد الاستراتيجي:

التردد الاستراتيجي هو سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل أن تُكوّن المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات، مع الإشارة إلى أن هذا النموذج الذي يضم مراحل التردد الاستراتيجي هو نتاج البحوث التي قام بها فريق البروفيسور " هيمبرت ليسكا Humbert LESCA " .

ويمكن توضيح أهم مراحل التردد الاستراتيجي كما يلي:

I. مرحلة البحث عن المعلومات: تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات الخطوة الأولى والأساسية في عملية التردد الاستراتيجي، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من:

I.1. الاستهداف: يقصد باستهداف التردد الاستراتيجي العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المنظمة الذي يتم وضعه تحت التردد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمنظمة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها، والغرض من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر للتردد الاستراتيجي من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض الجهود، حيث أنه يهدف إلى الإجابة عن السؤال: ماذا يجب معرفته في المحيط (الخارجي والداخلي) للمنظمة، في فترة معينة؟، أو بشكل آخر، ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة؟

من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف التردد الاستراتيجي. والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المنظمة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق التردد الاستراتيجي. هذه البطاقة (أو كما تسمى بالرسم الخرائطي cartographie) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمدخل الثاني عليه المواضيع (المجالات Thèmes). كما أن عملية الاستهداف تؤدي أيضا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتبسها المنظمة.

ويمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمواضيع (المجالات Thèmes) كما يلي:

- المتعاملون (الأعوان Acteurs): يقصد بـ " المتعامل "، أي شخص (طبيعي أو معنوي) تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير مستقبلي (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر. ويمكن أن يظهر من خلال الحدث الذي ينشأ عن " المتعامل ": مثلاً ابتكار منتج جديد أو أسلوب جديد.

أو بعبارة أخرى، يتم استهداف " المتعامل " إذا كانت المنظمة تتوقع أن يُؤكّد تغييرات في بيئتها وأن هذه التغييرات يمكن أن يكون لها عواقب ذات وزن بالنسبة للمنظمة، وهذا يعني الاهتمام بالتعاملين الحاليين وأيضاً التعاملين المحتملين، لأن " المتعامل " المحتمل يمكن أن يصبح بشكل سريع متعاملاً مؤثراً وذو أهمية.

" المتعامل " يتميز باسم وعنوان. والاستهداف يكون ممكناً إلا إذا كان عدد التعاملين المحتملين والحاليين قليل (أقل من مئة مثلاً). ومن أمثلة التعاملين: الزبائن، المنافسين، الموردون، السلطات العامة.

- المواضيع (المجالات Thèmes): يشير " الموضوع " إلى نشاط " المتعامل "، أو بعض الخصائص المميزة له، والتي تهم المنظمة فيما يخص الترصد الاستراتيجي. بعبارة أخرى، هو معرفة بعض الأشياء عن المتعامل (الحالي أو المحتمل)، لكن ليس أي شيء أو كل شيء، بل فقط ما يمكن أن يفيد المنظمة في قراراتها. ومن أمثلة "المواضيع": البحوث الجارية لأحد المختبرات، مشروع إطلاق منتج جديد في المستقبل، اقتراح تطوير وسائل النقل العمومي،... الخ. ويمكن أن يكون لـ "متعامل" مستهدف عدة "مواضيع"، أو العكس، يكون نفس " الموضوع " يخص عدة "متعاملين".

وباعتبار الهدف هو نتيجة عملية الاستهداف فإنه يضم أيضاً:

- قائمة تشير إلى أنواع المعلومات المراد البحث عنها (تعقبها)؛
- قائمة الكلمات المفتاحية التي تسمح بالبحث عن المعلومات؛
- قائمة مصادر المعلومات المراد البحث عنها.

تحتاج هذه الخطوة إلى مجهود جماعي وتعاون كبير من أجل تحقيقها، وفي هذه الحالة يكون المسؤول عن فريق الترصد الاستراتيجي هو المنشط لهذه العملية.

يتم مبدئياً تحديد الجدول الذي يضم "التعاملين" و "المواضيع" الموافقة كما يلي:²⁰

جدول رقم (2): نموذج الهدف (الجدول ذو المدخلين cartographie)

			المواضيع المتعاملين

Source : Humbert LESCA, veille stratégique – la méthode L.E.SCAning, éditions EMS, Paris, 2003, p 70.

هذا الجدول هو عبارة عن مسودة، يضم قائمة المتعاملين والمواضيع التي تمه فريق الترصد الاستراتيجي. ثم بعد ذلك يتم المصادقة على هاتين القائمتين، والتوصل إلى تكوين الهدف، هذه العملية تتم عن طريق الفحص، والذي يقوم به أعضاء فريق الترصد الاستراتيجي.

الخطوة الأولى: تحضير الفحص (من طرف رئيس المشروع): كل من القائمتين ينتج عنها جدول بمدخلين، حيث أن الجدول الأول يوضع على هامشه قائمة أسماء "المتعاملين"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق الترصد الاستراتيجي؛ وفي الجدول الثاني يوضع على هامشه قائمة أسماء "المواضيع"، وفي رأس الأعمدة توضع أسماء أعضاء فريق الترصد الاستراتيجي.

الخطوة الثانية: القيام بعملية الفحص (من طرف أعضاء فريق الترصد الاستراتيجي)، حيث يتم تقديم نسخة من كل جدول إلى كل عضو من الأعضاء، كل عضو يمثل دور المراجع ويقوم بما يلي:

- بالنسبة للجدول الأول الذي يوضح قائمة "المتعاملين والأعضاء"، كل مراجع يكمل العمود الذي يُبرز إسمه، حيث يتفقد هامش المتعاملين، فإذا وجد أنه ينقص "متعامل" مثلاً فإنه يُضيفه.
- يقوم بوضع علامة (X) على "المتعاملين" الذين يَحْضُونَ بِاهْتِمَامِهِ من خلال نشاطاته المتكررة.
- يقوم بنفس الخطوات بالنسبة للجدول الثاني الذي يوضح قائمة "المواضيع والأعضاء".

الخطوة الثالثة: يتم إعادة النسختين من الجداول بعد ملئها إلى رئيس المشروع (مشروع الترصد الاستراتيجي).

الخطوة الرابعة: يقوم رئيس المشروع بتحليل كل الجداول المقدمة له، والتحليل يخص الجدولين السابقين كالآتي:

- الجدول الأول (الذي يمثل المهتمين بالمتعاملين)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصوراً بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "متعامل"؛
 - الجدول الثاني (الذي يمثل المهتمين بالمواضيع)، وفيه يتم كتابة مجموع كل سطر في آخره ويكون محصوراً بين الصفر (0) إلى (ن) (ن عدد الأعضاء)، هذا المجموع يشير إلى عدد الأعضاء المهتمين بكل "موضوع".
- وبهذا الشكل يتم تحديد "المتعاملين والمواضيع" ذات الأهمية الكبرى، وبذلك يتم تحديد الهدف، ثم بعد ذلك يبقى تحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل "متعامل" وبكل "موضوع".

2.I. تعقب وجمع المعلومات: التعقب هو العملية الإرادية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المنظمة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات الترصد الاستراتيجي، وهذا يتطلب بذل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، وحتى في بعض الأحيان تتم استشارتها، فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها.

الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتعقب المعلومات يسمى "المتعقب" (أو المترصد)، ويمكن تمييز نوعين من المتعقبين كالآتي:

- **المتعقبون المقيمون (المستقرون):** وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد،...)
- **المتعقبون المنتقلون (في الميدان، المتجولون):** هؤلاء المتعقبون ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض، المخابر،... الخ. في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية).

والتعقب لا يمثل عمل مجرد ذاته، وإنما يضاف إلى العمل الأصلي للمتعقب، خاصة بالنسبة للمتعبين المنتقلين، و في هذه الحالة فإن المتعقب لا يملك تدريباً خاصاً لهذا النشاط (عكس المتعقب المستقر، أو على الأقل في بعض الحالات).

بعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل)، لهذا فإن هذه الخطوة تعتبر حساسة وهي تفرض على المتعقب أن:

- يختار المعلومات التي يتم رصدها لأجل الشخص المعني بما (تفادي تراكم المعلومات)؛
- تكييف شكل ولغة بطاقة الترصد، حسب الشخص المعني، (من أجل هذا، يجب معرفة كل المستعملين المحتملين، أو الأشخاص المعنيين بالمعلومة التي يتم رصدها)؛
- إرسال المعلومات الخامة أو المفسرة (إذا كانت مفسرة، كيف ومع من يتم إرسالها؟، وهنا يأتي دور المنشط لعملية الترصد الاستراتيجي لتوضيح ذلك)؛
- تحويل المعلومة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب.

يمكن القول أن عملية التعقب ليست بحث مكثي يعتمد على كلمات مفتاحية، بل يجب أن يتوفر في المتعقب القدرة الإدراكية لتحسس المعلومات. فعملية التعقب ليست واضحة ولا سهلة، فهي تواجه الكثير من الصعوبات التي تحتاج مجهودات إرادية (طوعية) من قبل المتعقب، كما تحتاج إلى تحفيز من المسؤولين.

تتمثل مخرجات عملية التعقب في الجداول الآتية:

- جدول يشير إلى المتعقبين (عليه المعلومات التي تخص جميع المتعقبين، الاسم، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف والفاكس، المكان المتواجد فيه)؛
- بطاقة الرصد (fiche de captage) (بالنسبة للمتعبين الميدانيين أو المتنقلين)؛
- بطاقة قراءة (fiche de lecture) (بالنسبة للمتعبين المقيمين)؛
- جدول يشير إلى المتعقبين ومصادر المعلومات التي هم على اتصال بها.

II. تحليل ومعالجة المعلومات: قد يعتقد البعض أن الترصد الاستراتيجي يكفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها. فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة،... الخ، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار. وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات، انتقاء المعلومات، المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

II.1. صعود المعلومات: وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات من المتعقبين إلى الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتخزينها (غالبا ما يكون منشط الترصد الاستراتيجي) أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، وبدون تردد أو تعقيد للمهمة، من أجل تفادي ضياع الوقت؛
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الاستعمال أو الاستخدام.

II.2. انتقاء المعلومات: قد ينتج عن عملية التعقب كم هائل من المعلومات، والتي قد لا تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المراد. كما أن الوثائق المحصلة قد تكون محشوة بالمعلومات المختلفة، لهذا فإن عملية انتقاء المعلومات تهدف إلى تقييم وغرلة هذا الكم من المعلومات، بهدف الاحتفاظ فقط بالمعلومات المتعلقة بالموضوع والتي من المحتمل أن تمم أعضاء الترصد الاستراتيجي، بمعنى الحكم على مصداقية ومنفعة المعلومة نفسها وكذا مصدرها.

هذه الخطوة تعتبر حساسة جدا، من جهة فإن غياب عملية الانتقاء يؤدي إلى غزارة المعلومات وبالتالي خنق عملية الترصد الاستراتيجي، ومن جهة أخرى فإن الانتقاء الصارم بشكل كبير (يتجاوز الحد) قد يؤدي إلى إفراغ معلومات الترصد الاستراتيجي.²¹

3.II. معالجة وتحليل المعلومات: من خلال هذه العملية تتمكن المنظمة من اكتساب نظرة حول بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي والقدرة على الرد السريع، وتتمثل في تحويل المعلومات المجزأة و غير الكاملة إلى شكل مُهيكل، مُعرّف ومعتول. يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل " الإشارات الضعيفة " إلى " قوى محرّكة " وتقديم معلومات ذات طابع استباقي (أو توقعي) لتطورات المحيط بقدر ما يمكن.

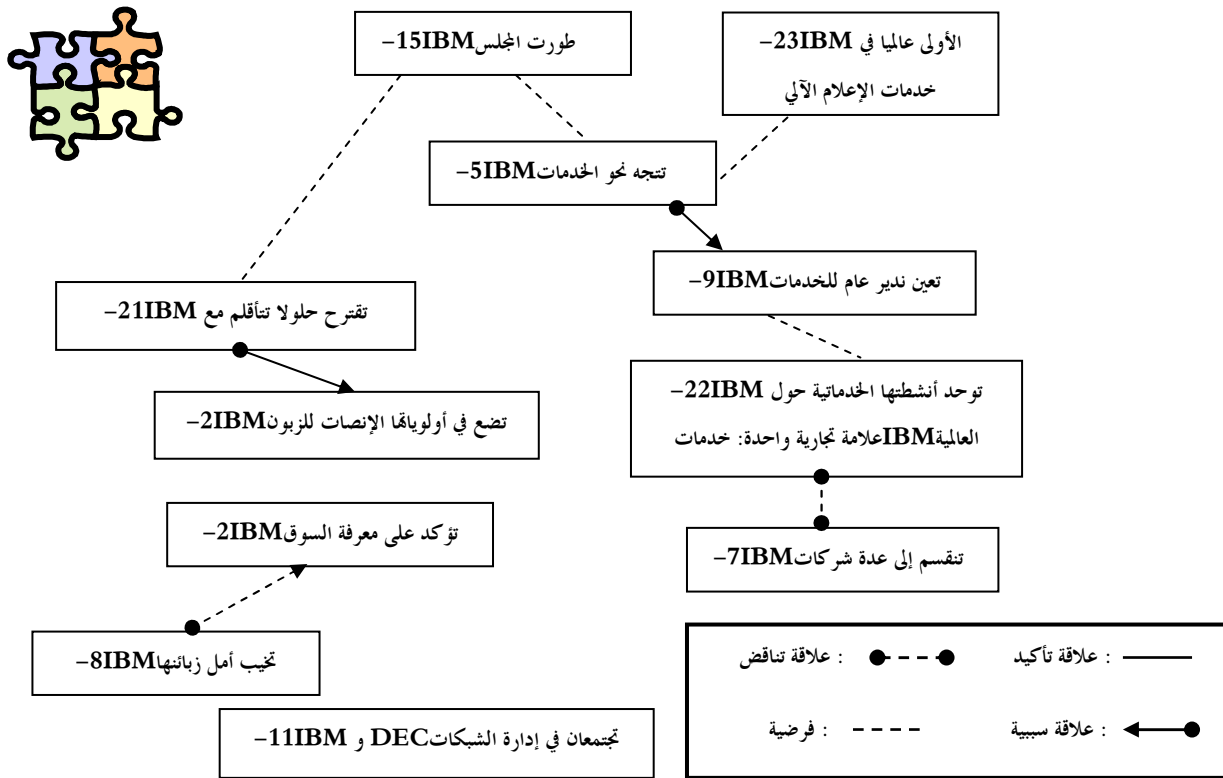
إن خصائص المعلومات المتوفرة من جراء القيام بالتعقب تعتبر السبب للقيام بهذه المرحلة، فهي:²²

- غير كاملة، يجب إكمالها بالمعلومات الضمنية المتوفرة بصفة تلقائية لدى الأفراد في المنظمة (تمثل الخبرات المكتسبة)؛
- معلومات غامضة، تحتاج إلى معرفة ما هو محتبئ خلف هذه المعلومات؛
- النظرة التي يرى بها الفرد المعلومة ليست الوحيدة، فكل شخص يمكن أن يراها من جهة مختلفة عن الآخر؛
- معلومات مجزأة، تحتاج إلى تشكيل ارتباط مع أجزاء أخرى، كي تعطي معنى؛
- لكل شخص نظرة جزئية للأمور، لهذا فإن تكوين المعنى الجماعي يؤدي إلى رؤية أوسع وأكثر شمولاً.

تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى بـ " تكوين المعنى جماعيا "، وذلك أن الترجمة الجماعية للمعلومة هي وسيلة جيدة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد، كما أنها تساعد على تخفيض ما أسماه الخبراء " قصر النظر الإداري"، كما أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات "ضمنية" خاصة.

وتجدر الإشارة إلى أن معالجة معلومات التردد الاستراتيجي خاصة بالنسبة " لإشارات الإنذار المبكرة " والتي لها أهمية أكبر، تعتبر حساسة وتحتاج في تحليلها إلى أساليب وطرق مساعدة، وقبل الحديث عن استغلال " إشارات الإنذار المبكرة " من أجل تكوين معنى، فهذه المعلومات مجزأة، غير كاملة، غامضة، مبهمة... الخ، لهذا فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية، المبعثرة، إلى شكل مُهيكل ومنظم وذو دلالة؟ بعبارة أخرى كيف يمكن تكوين معنى وتفسير إشارات الإنذار المبكرة؟، يمكن الاستعانة بطريقة " الرقعة أو اللغز Puzzle " والتي طورها الفريق الذي يرأسه الأستاذ " هيمبرت ليسكا Humbert LESCA "، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات التي توفر بنية التفكير الجماعي مع ترك جانب كبير منها إلى الخيال والإبداع التي تتطلبها طبيعة المعلومات التي سيتم تجهيزها. تستمد هذه الطريقة عملها من " لعبة الرقعة " والتي تهدف إلى تجميع مجموعة من القطع ذات الأشكال المختلفة بحيث في الأخير تعطي شكلا معيناً ذو دلالة. والشكل رقم (4) يوضح مثال عن " الرقعة أو اللغز Puzzle " لشركة IBM:

الشكل رقم (4): مثال عن " الرقعة أو اللغز Puzzle "



Source : Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 80

الشكل السابق يوضح: القطع المستعملة في " الرقعة أو اللغز Puzzle " (المعلومات مرقمة ومكتوبة داخل المستطيلات)، تموضع كل معلومة بالنسبة للأخرى، العلاقات أو الترابط بين بعض المعلومات (أسهم مرسومة بأشكال مختلفة لتوضيح ما تشير إليه)، ألوان مختلفة.

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

تستند هذه الطريقة على فرضية مفادها أن أعضاء المنظمة (أو بعضهم) يُحتمل أنهم يزنون الكثير من المعلومات المختلفة في رؤوسهم بشكل عفوي أو تلقائي، لكن هذه المعلومات ضمنية أو خاملة وبالتالي غير رسمية (مكتسبة بالخبرة)، علاوة على ذلك فهي تكون بدون معنى لأنها معزولة، في هذه الحالة يكون هناك احتمال بفقدان وضياح هذه المعلومات وبالتالي عدم استعمالها، طريقة " الرقعة أو اللغز Puzzle " تساعد على إظهار هذه المعلومات وإبرازها، واستغلالها بشكل مثمر.

فريق العمل المكلف بعملية "تكوين المعنى جماعيا" يسمى بـ "لجنة استغلال المعلومات"، يقوم بفحص وترجمة المعلومات بشكل جماعي من أجل إيجاد معنى مفيد للعمل.

ويتكون هذا الفريق من (4) إلى (12) شخص، وهم كالاتي:

- مسؤولون في المنظمة لهم صلاحيات اتخاذ قرارات سريعة؛
- منشط عملية الترصد الاستراتيجي؛
- متعقبون مدعوون لأن لديهم خبرة مفيدة؛

- خبراء مدعوون بسبب معرفتهم بالمواضيع المراد معالجتها؛
 - الأشخاص الذين لديهم دور مهم على مستوى المنظمة، إذا لزم الأمر.
- من خلال هذه الطريقة تتمكن المنظمة من تفسير وترجمة المعلومات المجمعة، وهذا بمساهمة ومشاركة الجميع.

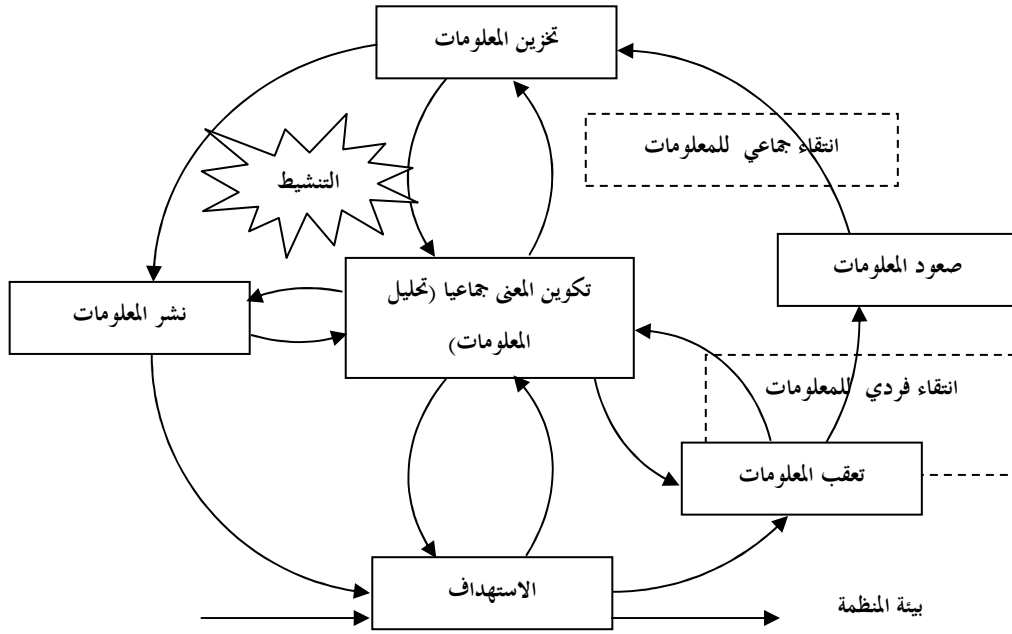
II.4. تخزين المعلومات: عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة تقريبا من مراحل الترخيد الاستراتيجي، فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل. لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية الترخيد الاستراتيجي، و يجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

كذلك يمثل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المنظمة يتطلب المحافظة عليه وتنميته باستمرار. و من هذا المنطلق لعملية التخزين لا بد أن تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات في إطار ما يسمى " بأمن المعلومات".²³

III. استعمال المعلومات: تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية الترخيد الاستراتيجي، وكثيرا ما يعتقد البعض أن الترخيد الاستراتيجي تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية الترخيد الاستراتيجي أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمنظمة.

ويمكن إجمال جميع مراحل الترخيد الاستراتيجي في الشكل (5):

الشكل رقم (5): مراحل الترخيد الاستراتيجي.



Source : Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 28

ما يمكن ملاحظته في هذا الشكل هو الأسهام التي تذهب ثم تعود في بعض المراحل، ويمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل، فالاستهداف يحتاج إلى تشاور الجميع من أجل الموافقة على الهدف، وهو نفس الشيء بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج إلى مزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى.

والملاحظة الثانية وهي أن مرحلة التحليل للمعلومات أو كما تسمى "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات، أما الملاحظة الثالثة وهي أن عملية التردد عبارة عن نظام معلومات مفتوح على البيئة، و الملاحظة الرابعة هي أن عملية اليقظة تمثل سيرورة مستمرة، ولا تنته باستخدام المعلومات المحللة من طرف المسؤولين.

خلاصة:

يعتبر مفهوم التردد الاستراتيجي قديم وحديث في نفس الوقت، فهو قديم بحكم ممارساته في المجالات الأخرى خاصة منها العسكرية، كما أن تطبيقه على مستوى المنظمات لم يكن ظاهرا للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم ونسي، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلا، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل، وقد كانت اليابان أولى الدول التي استخدمت التردد الإستراتيجي ، ثم بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وأوروبا وهذا على مستوى الشركات الكبرى خاصة.

من أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه القراءة في المفاهيم المتعلقة بالترصد الاستراتيجي ما يلي:

- العصر الحديث هو عصر المعلومة، وفيه أصبحت المعلومة مورد هام من موارد المؤسسات الاقتصادية، والمؤسسة القادرة على حسن إدارة واستغلال المعلومة تكون قادرة على تحقيق أداء متميز.

- ما يمكن أن يقدمه التردد الاستراتيجي للمنظمة منافع كثيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها، هذه الأهمية تكسيها مكانة في هيكل المنظمة كوظيفة من وظائفها الأساسية.

- التردد الاستراتيجي هو مفهوم جامع لأشكال عديدة من التردد، وبهذا فإنه مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المنظمة، وهو ما يزيد من أهميته ومنفعته، وبفضل هذا الشمول فإن المنظمة تستطيع أن تحدد مكانتها بالنسبة إلى بيئتها، سواء بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة للتطور التكنولوجي، أو بالنسبة للزبائن والموردين، أو غيرهم من عناصر البيئة الخارجية أو حتى الداخلية، الأمر الذي يُمكنها من التقدم بخطوات مدروسة وثابتة.

- نجاح واستمرارية التردد الاستراتيجي في المنظمة مرهون بما توفره المنظمة من وسائل مادية بشرية وبمدى تضافر جهود الأفراد العاملين في المنظمة، وإرادة قوية وصبر من الجميع، كما أن الوسائل المادية وأهمها "الأنترنت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها.

المراجع والهوامش المعتمدة:

- ¹ كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 2.
- ² كمال رويح، مرجع سابق، ص 4.
- ³ Nicolas LESCA, construction du sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p 22.
- ⁴ HUMBERT Lesca et Jean-claude CASTAGNO, capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus?, colloque AIMS, Montpellier, France, 2000, p3.
- ⁵ Nicolas LESCA, Op.cit, 2002, p 26-28.
- ⁶ Nicolas LESCA, Op.cit, 2002, p 30.
- ⁷ كمال رويح، مرجع سابق، ص 5.
- ⁸ Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada, 2006, p 64.
- ⁹ داودي الطيب وآخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصادي الرقمي ومساهماتها في تكوين الزايات التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 13.
- ¹⁰ هوارى معراج وناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، 2005، ص 164.
- ¹¹ رتيبة حديد ونوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 3.
- ¹² هوارى معراج وناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2005، ص 162.
- ¹³ نفس المرجع أعلاه، ص 166.
- ¹⁴ FRANCOIS Jakobiak, pratique de la veille technologique, DUNOD, Paris, France, 1991, p46.
- ¹⁵ Jean MICHEL, intelligence économique ...,mais au fond, qu'est – ce que la veille, communication faite à la journée d'information " outils de veille pour l'entreprise " organisée par union international des télécommunications, Besançon, France, 1999.
- ¹⁶ رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سابق، 2005، ص 195.
- ¹⁷ Raquel JANISSEK-MUNIZ, veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004, p 142.
- ¹⁸ FRANCOIS Jakobiak, l'intelligence économique en pratique, organisation Paris, France, 1998, p231.
- ¹⁹ رتيبة حديد ونوفيل حديد، مرجع سابق، 2005، ص 197.
- ²⁰ Humbert LESCA, veille stratégique – la méthode L.E.SCAning, éditions EMS, Paris, 2003, p 65-72.
- ²¹ Nicolas LESCA, construction du sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Ecole doctorat en science de gestion, France, 2002, p 15.
- ²² Humbert LESCA, Op.cit, 2003, p 96.
- ²³ Humbert LESCA, veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, DISTNB, Paris, France, 1997, p 12.