

## II. اليقظة الاستراتيجية أداة لفهم بيئة المنظمة

فرض النظام العالمي الجديد السائد بعد الحرب العالمية الثانية العديد من المسلمات والحقائق، التي جعلت من بيئة الاعمال بيئة شديدة التغير والتعقيد، وأصبح البقاء والاستمرار فيها مرهونا بالقدرة على فهمها واستيعاب متغيراتها، من خلال الرصد والمتابعة المستمرة للمعلومات المتمخضة عنها، وهو ما دفع الفكر الإداري والاستراتيجي تمكنه من تحقيق ذلك بكفاءة وفعالي. ومن هنا تبلورت النواة الأولى لليقظة الاستراتيجية كأداة لفهم بيئة المنظمة.

### 1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

مر مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالعديد من التطورات متأثرا بجملة من الوقائع الاقتصادية، منذ نهاية الحرب العالمية الثانية الى غاية يومنا الحالي، يمكن تلخيصها ضمن ثلاث فترات أساسية:

- **الفترة الأولى من 1945 الى 1970:** تزامنت هذه الفترة مع خروج العالم من ازمة الكساد العظيم وانتهاء الحرب العالمية الثانية، وتميزت بانتقال مفهوم المنظمة من اعتبارها نظام مغلق يركز على تفاعل عناصره الداخلية فقط الى اعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل مع مجموعة من العناصر الخارجية والتحول من التركيز على المنطق الإنتاجي الى المنطق التسويقي، حيث كانت اليقظة في هذه المرحلة تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين والزبائن فقط وتحليلها بهدف تقديم منتجات تتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين، وكانت في الغالب ما تتم بطرق غير رسمية وبدون توجهات واضحة مع ارتباط ضعيف مع القرارات العامة.

- **الفترة الثانية سنوات الثمانينيات:** تزامنت هذه المرحلة مع اعمال *Porter* التي اضفت بعدا أعمق لمفهوم بيئة المنظمة، حيث أصبحت اليقظة لا تهتم فقط بالزبائن والمنافسين وانما بتحليل ظروف الصناعة ككل، مما جعلها أكثر ارتباطا بالقرارات العامة للمؤسسة، وجعلها تتم وفقا لتوجهات واضحة وأكثر رسمية.

- **الفترة الثالثة من 1990 الى غاية يومنا الحالي:** تزامنت هذه المرحلة مع تفشي ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق الدولية، حيث أصبحت اليقظة لا تقتصر على ظروف الصناعة فقط بل امتدت لتشمل العديد من الميادين الأخرى، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية...، وليس فقط على المستوى المحلي وانما على المستوى الدولي ايضا، كما انها اخذت بعدا تكتيكية واستراتيجية عاليا، وارتبطت ارتباطا وثيقا بالقرارات العامة للمنظمة بل وأصبحت تشكل القاعدة الأساسية لها.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار فقد توالى العديد من الاجتهادات من طرف الأكاديميين والمختصين في هذا المجال من جل تقديم تعريف دقيق وواضح لهذا المفهوم، ويمكن استعراض بعضها من خلال ما يلي:

- **تعريف Humbert Lesca:** عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل طوعي، حيث يتولون تتبّع ورصد المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية

<sup>1</sup> Brouard, François. (2002). *pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME*. 6ème congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC MONTERAL, Canda. PP 02-03

للمؤسسة، وذلك بهدف خلق فرص أعمال جديدة والحدّ من المخاطر وتقليص حالة عدم اليقين بصفة عامة.<sup>1</sup>

- **تعريف ثاني:** رصد استراتيجي شامل وذكي لبيئة المنظمة، يهدف إلى جمع المعلومات الجوهرية التي تساعد في توجيه المستقبل المؤسسي. وتشمل هذه العملية مراقبة البيئة الخارجية وتحليل المؤشرات والتوجهات ذات الصلة لاغتنام الفرص الجديدة في الوقت المناسب، وكذلك لتجنب المخاطر أو التخفيف من آثاره.<sup>2</sup>
- **تعريف Raibault:** هي عملية المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>
- **تعريف Dhenin:** تتمثل اليقظة الاستراتيجية في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.<sup>4</sup>
- **تعريف Corin cohen:** مختلف الجهود المبذولة من طرف المنظمة للتعرف على بيئتها، ويشمل ذلك مجالات مختلفة: التجاري، التكنولوجي، التنافسي، السياسي، بما يمكنها في الأخير في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.<sup>5</sup>
- **تعريف Rouach Daniel:** نقل المعرفة من خارج المنظمة الى داخلها، ويعرفها من حسب هدفها بانها تهدف الى الكشف عن الفرص والتهديدات المتاحة في بيئة المنظمة التي أصبحت تتميز بالتحول الدائم، وحسب هدفها بان القيمة المضافة لليقظة الاستراتيجية تتمثل في توفير المعلومة التي من شأنها مساعدة ادارة المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>6</sup>

## 2. خصائص اليقظة الاستراتيجية:

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج مايلي:

- لا تتعلق اليقظة الاستراتيجية بجمع المعلومات بصورة عشوائية، وانما تعتبر **عملية انتقائية** تهتم بجمع المعلومات المهمة فقط دون غيرها، وهو ما اشار اليه كل من **Lesca** و **Raibault** بوصفهم إياها بانها عملية ذكية.
- لا تهتم اليقظة الاستراتيجية بجمع وتحليل المعلومات الحالية فقط، وانما المعلومات ذات البعد المستقبلي ايضا، وهو ما يمكن المنظمة من استشراف التغيرات المستقبلية واستباق الفرص والتهديدات قبل وقوعها، وهو ما يجعلها ذات وظيفة **استشرافية استباقية**.
- لا تهدف اليقظة الاستراتيجية الى اكتشاف واستباق الفرص والتهديدات المتاحة والتعامل معها، وهو ما يتماشى فقط، وانما قد تهدف في بعض الأحيان الى خلقها واستحداثها،

<sup>1</sup> Ouali, Khawla. Ouali, Meriem. (2024). *Strategic vigilance: an effective mechanism in enhancing sustainable competitive advantage - a study of a sample of Algerian institutions*. International Journal of Professional Business Review. Vol 09. No 08. PP 1-25. P 01.

<sup>2</sup> Alshaer, Sawsen. (2020). *the Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks*. Modern Applied Science. Vol 14. No 06. PP 82-89. P 83.

<sup>3</sup> Pateyron, Emmanuel. (1994). *le management stratégique de l'information*. Édition economica. Paris, France. P 56

<sup>4</sup> Dhenin, J.L Fournier. (1998). *50 thèmes définition à l'économie : source d'entreprise*. Édition Bréal. Paris, France. 1998, p 203.

<sup>5</sup> Cohen, Corine. (2004). *Op Cite*. P 56

<sup>6</sup> Rouach, Daniel. (2005). *La veille technologique et l'intelligence économique*. 3eme Edition. Paris, France. P 118-119.

- تهدف اليقظة الاستراتيجية الى التقليل من حالة عدم اليقين، في ظل بيئة يسودها التعقيد والتغير الدائم والمستمر وهو ما يستوجب ان تكون **عملية مستمرة**.
- ترتبط اليقظة الاستراتيجية بالقرارات الاستراتيجية، وتعتبر أساس رسم مختلف الاستراتيجيات والخطط وتنفيذها، وهو ما يستوجب ان تكون **عملية جماعية**، تشمل جميع افراد المنظمة ووظائفها.

### 3. أصناف اليقظة الاستراتيجية

يمكن تصنيف اليقظة الاستراتيجية الى عدة أصناف بالاعتماد على معيارين اساسيين هما نطاق التركيز والموضوع

#### 1.3. تصنيفات اليقظة الاستراتيجية حسب التركيز:

تصنف اليقظة الاستراتيجية حسب مجال تركيزها الى

##### 1.1.3. اليقظة الموجهة (Veille Orientée)

ترتبط اليقظة الموجهة بمنطقة الجهل المعلوم (*Zone d'ignorance savante*) وتسمى كذلك بـ اليقظة الفاعلة *veille active* وهي يقظة هدافة تركز على محاور بحث محددة دون غيرها من المجالات الأخرى<sup>1</sup>. وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

- **العوامل المفتاحية للنجاح (facteurs clés de succès)** او ما يعرف أيضا **بالعوامل الحرجة للنجاح (facteurs critiques de succès)** وهي مجموعة العوامل المحددة لنجاح المنظمة من عدمه، وهي ترجمة لفرضية مفادها ان نجاح المنظمة في قطاع معين تقوم على صياغة واتباع استراتيجية تركز على عدد محدود من العوامل. هذه الأخيرة تسمى العوامل الحرجة<sup>2</sup>.
- **التقاطع بين العوامل المفتاحية والممثلين:** وذلك من خلال تحديد عناصر البيئة الخارجية التي من الممكن ان تؤثر في العوامل الحرجة. هذا التقاطع من شأنه ان يفرض العديد من محاور البحث الجديدة ويطرح العديد من التساؤلات التي ستقوم المنظمة بمتابعتها متابعة دقيقة والتي في الغالب ما يشار اليها بـ المؤشرات (*les indicateurs*) في أبحاث كل من *Jakobiak* و *Hermel* او المواضيع (*les thèmes*) في أبحاث *Humbert lesca*.
- وعلى سبيل المثال إذا كان مجال البحث (العامل المفتاحي) هو الجودة، فانه سيتقاطع حتما مع المنافسين الحاليين على اعتبارهم أحد ممثلي البيئة الخارجية المؤثرين على هذا العامل، وعليه ستطرح العديد من الأسئلة في هذا السياق: ماهي المواد الأولية للمنافسين، الآلات الإنتاجية، طرق وآليات العمل، العوامل التنظيمية والتي ستمثل مؤشرات او مواضيع وجب على المنظمة متابعتها.
- **التقاطع بين الممثلين:** حيث لا يكفي للمنظمة اجراء التقاطع بين العوامل المفتاحية وعناصر البيئة الخارجية المؤثرة على هذه العوامل (الممثلين) فقط، وانما اجراء التقاطع بين هؤلاء الممثلين أيضا، أي إدراك وفهم العلاقات الحالية والمحتملة التي تربط بينهم، وهو ما يستوجب البحث عن

<sup>1</sup> Martinet, Bruno. Marti, Yves-Michel. (1995) : *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Éditions d'organisation. Paris, France. P 30.

<sup>2</sup> Helfer, Jean-Pierre. Kalika, Michel. Orsoni, Jacques. (2004). *Management, Stratégie et Organisation*. Vuibert. Paris, France. P 106.

المعلومات التي تصف وتوضح استراتيجياتهم. ما يمكن المنظمة من التنبؤ بسلوك كل واحد منهم انطلاقاً من سلوك الآخر،

### 2.1.3. اليقظة متعددة الاتجاهات *La veille multidimensionnelle*

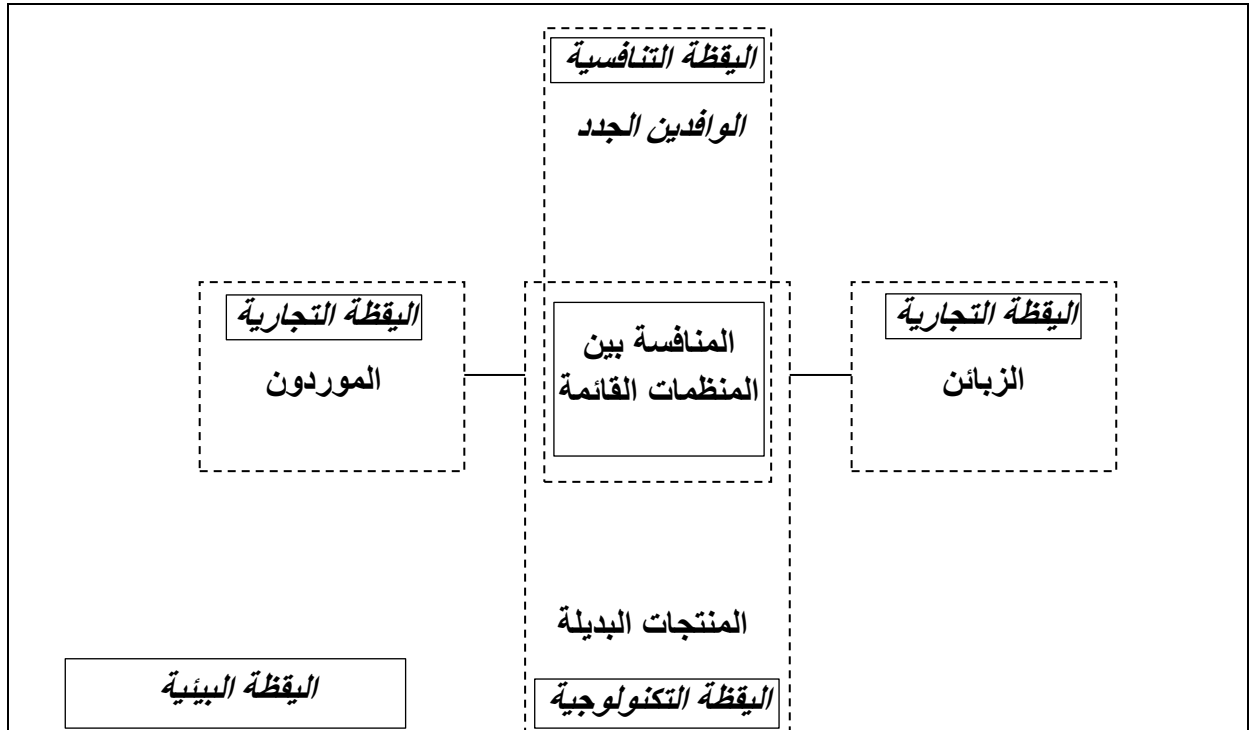
تتعلق اليقظة متعددة الاتجاهات بمنطقة الجهل العميق (*Zone d'ignorance profonde*) وتعرف أيضاً بـ اليقظة المبنية للمجهول (*veille passive*) وهي تمثل بحثاً دون هدف محدد، وتنطلق من مبدأ أن المنظمة يجب أن تبقى على استشعار واتصال دائم بمحيطها.

ويتمثل الهدف من اليقظة متعددة الاتجاهات في توسيع مجال رصد ومراقبة المنظمة، بما يسمح لها بالتعرف على الفرص الجديدة واقتناصها، والكشف عن التهديدات الحالية أو المحتملة وتجنبها. بالإضافة إلى الاستفادة والاستلها من تجارب وممارسات المنظمات الأخرى من خلال المقارنة بالمنظمات الرائدة في السوق، في إطار ما يعرف بالمقارنة المرجعية *Benchmarking*، هذا فضلاً عن الاستفادة من عامل الصدفة التي توفره البيئة الخارجية.

### 2.3. تصنيفات اليقظة حسب الموضوع

يعود الفضل في نمذجة البيئة الخارجية للمؤسسة في إطار علمي مبسط إلى *Michael E. Porter* ضمن ما يعرف بـ "نموذج القوى التنافسية الخمس" وهو الإطار الذي يعتمد عليه مختصو اليقظة الاستراتيجية لبيان الأصناف الأربعة الكبرى لها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أصناف اليقظة الاستراتيجية حسب التركيز



المصدر: 1

<sup>1</sup>Bloch, Alain. (1999). *L'intelligence économique*. Economica. 3eme Edition. France, Paris. P 17.

ومنه حسب النموذج وكما هو موضح في الشكل تتفرع اليقظة الاستراتيجية الى الأصناف التالية:

### 1.2.3. اليقظة التكنولوجية (*la veille technologique*)

تعرف حسب *Pateyron Emmanuel* على انها "جميع الجهود المبذولة، الوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة من طرف المنظمة بهدف رصد والاستفادة من التطورات والمستجدات ذات الأهمية الحالية او المستقبلية الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية". كما يعرفها حسب الهدف منها على انها "ذلك النوع من اليقظة الاستراتيجية الذي يهدف الى تجنب المنظمة هدر مواردها في تطوير منتجات قد نالت السبق في مؤسسات منافسة، والاستفادة من اخر التطورات التكنولوجية لنيل السبق في الجوانب التي لم تتطرق اليها المنافسة بعد".<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار أشار *Rouach Daniel* ان المهمة الأساسية لليقظة التكنولوجية تتمثل في انذار الإدارة العليا في وقت مبكر وعبر معلومات ملائمة عن كل ابتكار علمي او تقني من الممكن ان يحدث تغييرات جزئية او جذرية في الظروف السائدة في البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

اما حسب *Nicolas Lesca* و *Caron-Fasan Marie-Laurence* فان مهمة اليقظة التكنولوجية التي تم التعبير عنها في بعض اعمالها بـ "اليقظة العلمية" تتمثل في مراقبة المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي، من اجل استخلاص تهديدات وفرص الابتكار، من خلال تتبع براءات الاختراع، التطور التكنولوجي، تطور المعايير، طرق الإنتاج، الأبحاث والمقالات العلمية، الاعمال الجامعية...<sup>3</sup>

### 2.2.3. اليقظة التجارية (*la veille commerciale*)

كما يظهر في نموذج *Porter* تتعلق اليقظة التجارية بجانبين هما الزبائن والموردين، حيث ان:<sup>4</sup>

#### 1.2.2.3. اليقظة المتعلقة بالزبون:

ويشار اليها أيضا بـ اليقظة التسويقية، وتختلف اهتماماتها وتركيزها باختلاف مجال نشاط المنظمة، وفئة الزبائن المستهدفة من طرفها، حيث تتعلق على سبيل المثال لا الحصر بتتبع حاجات ورغبات الزبون الصريحة (التي يعبر عنها في الشكاوى والاقتراحات) او الضمنية (التي يتم استنتاجها عن طريق دراسات سلوك المستهلك)، القدرة الشرائية للمستهلكين، كيفية وتوقيت وصول المنتج من المنظمة الى الزبون... وغيرها، بالإضافة الى دراسة الزبائن المحتملين، وفي خضم كل هذا على المنظمة أيضا ان تولي أهمية لما يعرف بـ يقظة الصورة، من خلال متابعة جميع العوامل التي من الممكن ان تؤثر على سمعة المنظمة في اعين زبائنها.

<sup>1</sup> Pateyron, Emmanuel. (1998). *La veille stratégique*. . Economica. France, Paris. P 143-144.

<sup>2</sup> Rouach, Daniel. (2005). *Op Cite*. P 16.

<sup>3</sup> Lesca, Nicolas. Caron-Fasan, Marie-Laurence. (2006). *Op Cite*. P 173.

<sup>4</sup> Adapté à partir de :

- Hermel, Laurent. (2001). *Maitriser et pratiquer la veille stratégique*. Afnor. Paris, France. P 13-14.
- Lesca, Nicolas. Caron-Fasan, Marie-Laurence. (2006). *Op Cite*. P 173-174.
- Pateyron, Emmanuel. (1998). P 151-155.

### 2.2.2.3. اليقظة المتعلقة بالموردين: وتنقسم الى شقين متكاملين هما <sup>1</sup>

**A. اليقظة المتعلقة بالموردين الحاليين:** من خلال تتبع وتحليل جميع المعلومات المتعلقة بهم خاصة فيما يتعلق بثلاث جوانب مهمة هي

- قدرة هذه المنظمات على الابتكار: حيث كلما زادت القدرة الابتكارية للموردين زادت القدرة الابتكارية للمنظمة.
- قدرة هذه المنظمات على تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث كلما كانت تكاليف انتاجهم اقل كلما تمكنت المنظمة من الحصول على المواد الأولية بسعر اقل وبالتالي طرح منتجات بسعر اقل من منافسيها في السوق.
- الزبائن الحاليين والمحتملين لهذه المنظمات: حيث كلما كان عدد زبائنها اقل كلما كانت للمؤسسة قدرة تفاوضية أكبر امامها والعكس صحيح.

**B. اليقظة المتعلقة بالموردين المحتملين:** وذلك لتكوين صورة واضحة حول الموردين القادرين على الابتكار بصورة أكبر او الموردين أصحاب السعر الأدنى في السوق او الموردين الذين يملكون قدرة تفاوضية اقل مقارنة بالموردين الحاليين للمنظمة، وذلك للتحويل واللجوء إليهم بسرعة وسلاسة بمجرد ظهور الحاجة إليهم.

### 3.2.3. اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle)

تهتم اليقظة التنافسية حسب *Hermel Laurent* بالمنافسين الحاليين والمحتملين، وبالوافدين الجدد الى السوق والذين قد يدخلون بمنتجات مماثلة او بديلة.

هذا ويمكن اعتبار اليقظة التنافسية على انها تقاطع او مزيج بين اليقظة التكنولوجية واليقظة التسويقية، حيث تكون أقرب الى اليقظة التكنولوجية إذا اهتمت بمنتجات المنافسين ومعدات الإنتاج المستخدمة من طرفهم، بينما تكون أقرب الى اليقظة التسويقية إذا اهتمت بزبائن المنافسين ومورديهم.<sup>2</sup>

وتعرف حسب *Nicolas Lesca* و *Caron-Fasan Marie-Laurence* على انها اليقظة التي تهتم بمراقبة البيئة التنافسية للمنظمة: سلوك المنافسين، منتجاتهم، سياستهم السعرية، نتائجهم المالية، منتجاتهم وخدماتهم وخاصة الجديدة منهم، إعلانات التوظيف المنشورة من طرفهم، زبائنهم، اتفاقياتهم، البلاغات التي ينشرونها، وكذا المقالات العلمية والصحفية التي تنشر عنهم وغيرها.....<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق تستنتج ان اليقظة التنافسية تهتم بمنافسي المنظمة من النواحي التالية:

- **الناحية التكنولوجية:** تهتم أساسا بالجوانب التكنولوجية للمنافسين. عن طريق تحليل منتجات المنافسين لاستنتاج التكنولوجيا المعتمدة في انتاجها، وتبني الأكثر تطورا للتفوق عليها. وهو ما يدخل ضمن ما يعرف بـ المقارنة المرجعية *Benchmarking* التي تعتبر واحدة من أبرز نقاط التقارب بين اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية.
- **الناحية التجارية:** تهتم بالجوانب التسويقية للمنافسين. الزبائن، الموردين

<sup>1</sup> Mongin, Pierre. Tongnini, Franck. (2006). *Petit Manuel d'intelligence Economique au Quotidien*. Dundo. Paris, France. P 108-110.

<sup>2</sup> Hermel, Laurent. (2001). *Op Cite*. P 12

<sup>3</sup> Lesca, Nicolas. Caron-Fasan, Marie-Laurence. (2006). *Op Cite*. P 173

- **الناحية التنظيمية:** هي ناحية تتخل الناحيتين السابقتين تتجلى على سبيل المثال براس المال البشري للمنافسين، علاقات المنافسين بالممثلين الاخرين للبيئة الخارجية (الاتفاقيات التي يكونها مع مراكز البحث والجامعات مثلا، مع وسائل الاعلام، او مع الموردين او المنافسين او مع حتى المنظمات المنافسة الأخرى) بالإضافة الى دراسة تطور المنافس. حيث يقصد بالتطور دراسة تاريخ المنظمات المنافسة والقرارات السابقة التي قادتها الى وضعها الحال، وهو الامر الذي يمثل قاعدة يمكن الاستناد عليها في تفسير تحركاتها الحالية وتوقع قراراتها المستقبلية، بما يوجه اليقظة الى مجالات معينة دون غيرها.

وهنا وجب التشديد على انه لا يجب الاهتمام فقط بالمنافسة المباشرة (المنظمات التي تقدم منتجات مماثلة لمنتجات المنظمة)، بل كذلك بالمنافسة غير المباشرة (التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات المنظمة)، والتي قد تكون تشكل خطرا أكبر خاصة إذا كانت تقدم منتجات متميزة وكانت تكاليف التحويل منخفضة.

### 4.2.3. اليقظة البيئية *Veille Environnemental*

هي اليقظة التي تشمل باقي مجالات البيئة الخارجية كما هو مبين في الشكل أعلاه، وهي تشمل العديد من الأنواع وتختلف باختلاف مجالات اهتمام المنظمة ودرجة المنافسة في البيئة التي تنشط فيها، ك: اليقظة القانونية، اليقظة الثقافية، اليقظة الاجتماعية و**يقظة الموارد البشرية *Veille des Ressources Humaines*** وهي اليقظة التي تهتم بسوق العمل من ناحية التخصصات المتوفرة والمطلوبة، ذهنية طالبي العمل، مؤهلاتهم كفاءاتهم قدراتهم وغيرها من العوامل المؤثرة على توفر المورد البشري بالكم والنوع المطلوبين. فمثلا ينتشر الحديث عاليا عن جيل جديد يعرف بجيل **Z** وهو جيل نشأ في بيئة وهو جيل نشأ في بيئة تعتمد على التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي ما يجعله أكثر قدرة نظريا على التكيف مع أدوات العمل الحديثة، الا انه في المقابل يفتقر الى الالتزام والمسؤولية في العمل بالإضافة الى عدم تقدير الوقت، كما انه يميل الى الرفاهية ويعطي الحياة الشخصية أهمية قصوى مقارنة بالالتزامات الأخرى. وفي المقابل يتمتع جيل **Y** وهو الجيل السابق لجيل **Z** بقدرة عالية جدا في التحكم في وسائل الاعلام الآلي ووسائل الاعلام الاتصال وقدرة عالية على ادارة الوقت، كما انه يتمتع بدرجة التزام عالية ويتميز بحب الترقية والكسب المادي. وهي كلها معلومات يجب على المنظمة الاخذ بها عند صياغتها لاستراتيجيتها للموارد البشرية.