

1. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها واستغلالها، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة ( اقتصادية، اجتماعية، تنافسية.. الخ)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات ( أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gérard verna من جامعة Laval قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده، ويبيّن أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي اليقظة التجارية ( La veille commerciale) اليقظة التكنولوجية (La veille technologique) اليقظة التنافسية (La veille concurrentielle) واليقظة البيئية (La veille environnementale)، وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لـ"مايكل بورتر".

1.1. اليقظة البيئية : تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية.

أ- اليقظة الاجتماعية:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة. — تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتنقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد وتعارضات دينية وعرقية، التركيبات والثقافية وهيكل الأسرة والعائلات... الخ.

وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

ب- اليقظة الاقتصادية :

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات الاستهلاك والإنتاج، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

ج- اليقظة السياسية والتشريعية:

تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، قرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام والسلع النهائية، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح

التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الإيكولوجية... الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة، ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية.

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي.

### 2.1. اليقظة التجارية:

إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على الأسواق الأمامية والخلفية (الزبائن، الموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها... الخ.

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات التوزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة.

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة :

#### أ- الزبائن:

تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنهم باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على :

- معرفة الحاجات والرغبات: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... الخ) لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع واستباق التطورات المحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها؛
- قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنهم، وحتى لو كان معظمهم راضيين عل منتوجاتها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضيين حتى ولو كانت نسبتهم قليلة وتطلع على ملاحظاتهم وآرائهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف

- زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا وتتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... الخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يتعد زبائن المؤسسة عنها ويتوجهون إلى المنافسين؛
- تحديد قدرة الزبائن على السداد : تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات وثن المشتريات، وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين ( الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفراد لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... الخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها؛
  - دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها: يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها؛

#### ب- الموردون:

يأخذ الموردون أيضا حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تطور المؤسسة يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسة بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي ( نحو المنبع ) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية.

وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

- الجرائد والمجلات المتخصصة المحلية والدولية؛
- دراسة السوق؛
- العلاقات مع الجمعيات والنقابات؛
- الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع؛
- المعارض والملتقيات والمؤتمرات؛
- وسائل الإعلام والاتصال.

### 3.1 اليقظة التنافسية:

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها على مايكل بورتر، إذ يعد صدور كتابه الميزة التنافسية ازداد الإلهام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين .

ويمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة أداءهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا يعرض توقع أعمالهم المستقبلية.

ويعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية ( عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية.. ) ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المؤسسة والتصنيع والتكاليف.

وحتى تتمكن المؤسسة من توقع ردود أفعال المنافسين واستراتيجياتهم تسعى جاهدة للحصول على معلومات ملموسة عنهم كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار والتكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير ودور بالغين في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صور العلامة ونوع القيادة والتسيير ومدى رضا زبائن المنافسين والكفاءات والمهارات المكتسبة... الخ.

وربما أن أهم شيء يمكن المؤسسة من سلوكيات المنافسين هو معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم بغرض الاستعداد لمواجهةهم أو التركيز على نقاط الضعف تلك.

وتتعرف من خلال مراقبة وتبعية المنتجات والإمكانيات المالية والقدرات الإدارية والتنظيم والبيع والتكاليف الكلية الخاصة بمنافسيها.

وتعتمد الكثير من المؤسسات التي تقوم باليقظة التنافسية إلى تشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين تحتوي على التقارير السنوية، والملاحظات التي تنقيتها المؤسسة من المعارض والتظاهرات التجارية، والإشهارات المعلنة في المجالات ومقالات الجرائد (يمكن أن تصنفها المؤسسة إلى فئات مختلفة كفاءة المؤسسات، فئة التنظيم، فئة الإستراتيجية، فئة العرض، فئة الابتكارات... الخ)، والبطاقات الوصفية والتحليلية لمكاتب التحليل القطاعي والشروعات أو 'بطاقات المعلومات' التي يشكلها التجار المستشارون من خلال الزيارات الميدانية.

تهتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمكنها من تحليل المنافسة، وبذلك تستطيع معرفة وانتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين وأهدافهم، الأسعار وعقود البيع، أدائهم وتطور منتجاتهم ومصادر توريدهم وقنوات توزيعهم، سيورة إنتاجهم والتكنولوجية المملوكة... الخ. والجدول الموالي يوضح أكثر اهتمامات اليقظة التنافسية :

- المعتقدات الأساسية للمنافسين؛
- ثقافة المنافسين؛
- وقع مختلف التأثيرات البيئية؛
- وقع مختلف السيناريوهات حول المنافسين؛
- وقع قوى المنافسة؛
- تحديد أساسيات التفاعل التنافسي (تحليل المجموعات الإستراتيجية)؛
- ماهي أجزاء السوق المستهدفة من قبل المنافسين؟؛
- كيف يدرك الزبائن عرض المنافسين؟؛
- مقارنة سلاسل القيمة للمنافسين؟؛
- الكفاءات الأساسية للمنافسين؛
- فعالية وفاعلية المنافسين؛
- القيام بمقارنة مرجعية مع الشركات الرائدة على الصعيد العالمي حول المنافسين؛
- تحليل حافظة نشاطات المنافسين؛
- تحليل SWOT لتحديد قوى وضعف المنافسين؛
- عوامل النجاح الأساسية التي تسمح بتجاوز المنافسين؛
- أهداف ومهمات (رسالة) المنافسين؛
- درجة التعاون في حافظة نشاطات المنافسين؛
- أساسيات المنافسين العامة والميزة التنافسية وكيفية الدفاع؛
- التنسيق بين الإستراتيجية المالية للمنافسين وحافظة النشاطات؛
- التوجهات الإستراتيجية المتتبعه من قبل المنافسين؛

جدول 1: يبين اهتمامات لليقظة التنافسية

وتوجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة التنافسية، ويمكن ذكر على سبيل المثال مايلي :

- مقالات الجرائد والمجلات؛
- الحوارات مع الموزعين والموردين؛
- الروبورتاجات؛

- التقارير السنوية؛
- الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة.
- كما يمكن إضافة بعض المصادر الأخرى التي لا يمكن تجاهلها مثل :
- تحليل منتجات المنافسين؛
- مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة؛
- فهارس منتجات المنافسين ( كتالوجات)؛
- وسائل الإعلام والاتصال.

مما سبق فإن أهمية اليقظة التنافسية في حياة المؤسسة تتجلى في تمكينها من المراقبة و الاستماع المستمر لمحيطها وخاصة ذلك المتعلق بالمنافسة والمنافسين، فهي تسعى لأن تكون على دراية وعلم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسويقية للمنافسين الحاليين، وتسعى أيضا لأن تكون على علم بالمنافسين المحتملين وإمكانياتهم.

#### 4.1. اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا ومستقبلا.

إن الإجابة عن السؤال ماذا تفعل المؤسسة أفضل من المنافسين؟ أي مقابلة مهارات المؤسسة الحالية مع الاختيارات التكنولوجية للمنافسين والتي تحدد سبق أو تأخر المؤسسة، كلها تدخل ضمن اليقظة التكنولوجية، فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير والإنجازات والتحول التكنولوجية... الخ.

وتتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتحديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع .

وبشيء من التفصيل فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي البرامج المستعملة والمرتبطة لمنافسيها؟
- من هم الفاعلون؛ أي المشاركون في هذه البرامج ( مخابر، مؤسسات... )
- من الذي قام بالنشر ضمن هذا الموضوع؟
- ما هي الإنجازات ( براءات الاختراع ) الممنوحة في الميدان؟
- ما هي المقاييس والتشريعات المستعملة حاليا؟ وما هي الأحداث الموجودة في هذا المجال؟
- ما هي الوسائل الجديدة؟ وما هي التكنولوجيات الحديثة ( خصائصها)؟
- ما هي المؤسسات التي تتطور في قطاع النشاط؟ بماذا يقومون؟ ومن هم زبائنهم وشركائهم؟

## المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية

ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للقيام باليقظة الإستراتيجية نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- المستندات الأصلية ( الأساسية ) المكتبية؛
- مراجع ومواضيع ونصوص حقوق الملكية؛
- المجالات المتخصصة ونصف المتخصصة والفهارس ( الكتالوجات )؛
- قواعد وبنوك المعلومات؛
- هيئات البحث والمنظمات الخاصة؛
- المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات؛
- تحليل منتجات المنافسين؛

وللإشارة فإن هناك تباينا كبيرا بين الباحثين حول الأهمية النسبية لمختلف أنواع اليقظة السابقة الذكر، فمنهم من يصنف اليقظة التنافسية ضمن اليقظة التجارية وآخرون يفصلون اليقظة الخاصة بالمنتجات أو اليقظة الخاصة ببراءات الإختراع عن اليقظة التكنولوجية... الخ.

### 2. سلوكيات اليقظة وأوقاتها :

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين:

- ✓ **يقظة دفاعية:** تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة؛
- ✓ **ويقظة هجومية:** تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة.

إلا أن (Boulinge 2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى:

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

## المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية

- **اليقظة النشطة (الفعالة)** : تعدى النوعين السابقتين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية) ، توكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.
- أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معينا في وقت معين أو غير ذلك، وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة وهي :
- **يقظة نقطية Veille Ponctuelle** : وهي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى وسياق معطى وهي تقترب من دراسة السوق.
- **يقظة مناسبتية Veille Occasionnelle** : يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) التي ستراقبه بدوام،
- **يقظة دورية Veille périodique** : مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات الشركة والتقارير والدراسات ومقالات المجلات وعروض المؤتمرات ونشرات المنظمات المتخصصة وبنوك المعلومات... الخ .
- **يقظة دائمة Veille permanente** : تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إراديا) أو رادار التنبيه الموضوع".

### 3- معلومات اليقظة الإستراتيجية وخصائصها :

- كل الدراسات تجمع على أنه يوجد ميدانيا نوعين من المعلومات التي تستعملها اليقظة الإستراتيجية وهي :
- معلومات كامنة حول القدرات والإمكانات : جانبية وهي معلومات متعلقة ببعض خصائص الأعوان أو المستهدفين (نقاط القوة، نقاط الضعف،.. الخ). وهي أصل التغيرات مستقرة نسبيا مع الوقت وتمهد الطريق للوصول إلى مصادر رسمية فإذا كان المستهدف هو الزبون أو المنافس فيجب الاستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته الحالية والمحتملة والقيم المنتظرة من قراراته... الخ.
- معلومات ضعيفة : إنذار : وهي معلومات مبكرة ولتغيرات مهمة (معلومات أساسية) متعلقة بالأنشطة الحالية والمحتملة للأعوان المستهدفين، مصادرها غير رسمية، ومتطيرة، أي المعلومات التي يجب معالجتها من بعد.
- ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية جيدة وقابلة للاستغلال وإنما يشترط لتكون أكثر فائدة وأداء، أن تتوفر فيها جملة من الخصائص كالدقة والتكامل والتركيز والدلالة.