

التموضع الاستراتيجي: نتيجة العلاقة الاعتمادية بين مقارنة اليقظة الاستراتيجية والمقاربة الاستراتيجية.

موساوي سارة
جامعة الجزائر 03

تواري سهام
جامعة الجزائر 03

ملخص

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة ديناميكية معقدة، وبالعلاقة تأثير متبادلة، سواء أكانت متأثرة من خلال محاولة التكيف أو مؤثرة من خلال الاستباق واستحداث الأفعال فإنّ هذا السلوك لا يمكن له أن يكون إلا اعتمادا على نظام لليقظة يسمح لها برصد كل ما جدّ في بيئتها بشكل عام ومحيطها التنافسي بشكل خاص. يعبر رد الفعل واستحداث الفعل بلغة اليقظة عن التموضع والحركة على التوالي بلغة المناجمت الاستراتيجية مادام كلاهما يعمل لأجل إكساب المؤسسة مزايا تنافسية، ويضمن على الأقل استمراريتها في ظل بيئة تشهد منافسة قصوى، فعملية الربط بين المقاربتين وتحليل العلاقة الاعتمادية بينهما هو ما سنحاول إظهاره في هذه الورقة.

Abstract:

The enterprise lives today in a dynamic and a complex environment with a reciprocal effect relationship. Regardless of whether the enterprise affects or it is affected by its environment, by trying to adapt or to anticipate and even provoking acts, this behavior can't be adopted without a strategic intelligence system which allows to know what happens in the general environment and especially in the competitive one. Being reactive or provocative in strategic intelligence terms implies positioning and movement in strategic management terms since both of them aim at acquiring competitive advantages or ensuring their durability in an environment which witnesses a hyper competitiveness. Thus, through this paper, we will try to show the relationship between the two approaches and analysis it.

مقدمة

تعد المقاربة الاستراتيجية واحدة من تلك المقاربات الحديثة التي لازالت تعرف تطورات مستمرة، وتحظى بأبحاث عديدة، قائمة على أفكار واهتمام العديد من كبار مؤلفي الفكر المناجيري باعتبار هذا الأخير أساس المقاربة الاستراتيجية بشقيها التصميمي والتنفيذي، الذي يجد مقابله في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على أساس التقاء التصميم مع التخطيط واجتماع الثلاثة الأخيرة في التنفيذ.

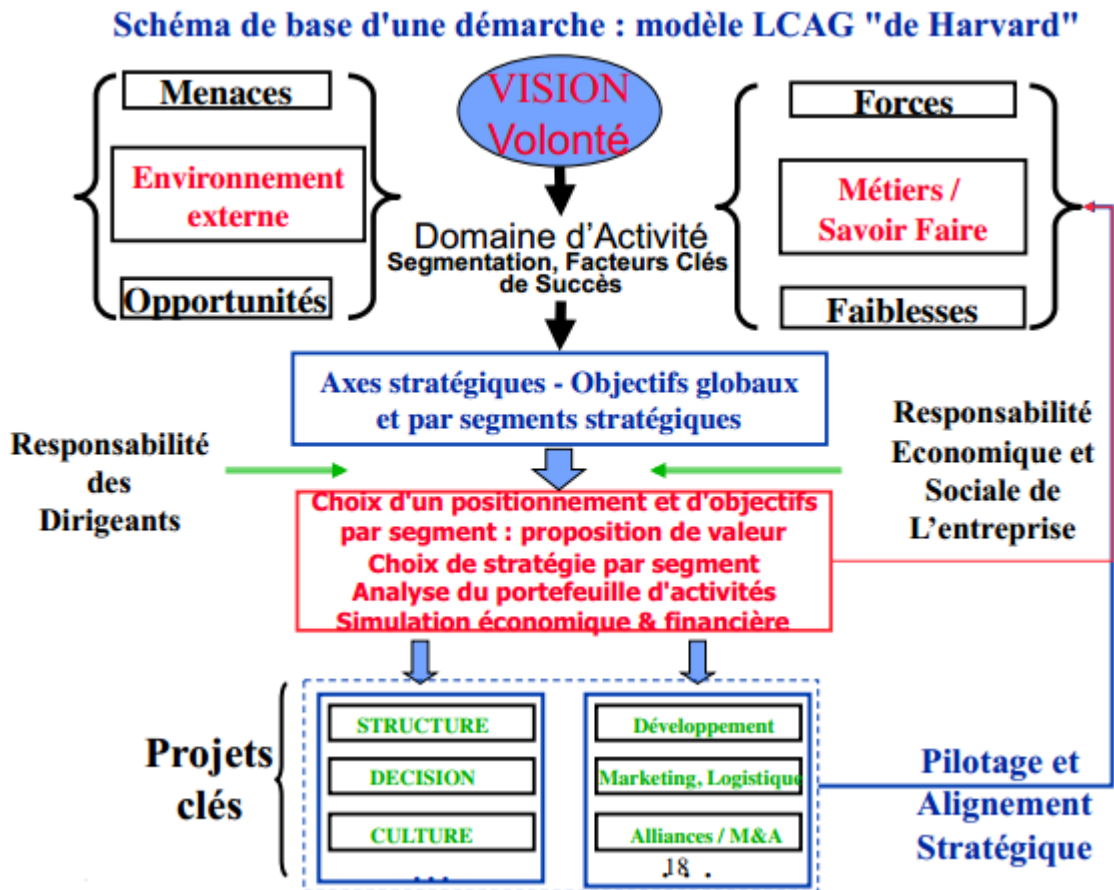
حرص المناجمت الاستراتيجية على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال عملية التحليل والتشخيص لهاتين الأخيرتين، معتمدا في ذلك على تتبع وترصد كل ما جدّ في الخارج والسعي دائما لتأمين ما يحدث في الداخل، هذا الأخير أصبح مجالا مستقلا بحد ذاته يعرف تطورا فكريا متناميا من خلال مساهمات بناءة لمؤلفين تدرج في إطار تأسيس قواعده واستحداث أدواته بعدما كان ظهوره الأول على مستوى الدول تحت مسمى الذكاء الاقتصادي ليتم بعدها إسقاطه على المؤسسات، والسعي للتفريق بينه وبين مصطلح اليقظة الاستراتيجية بفعل إضافة جانب الحماية والقدرة التأثيرية.

وان اختلفت المسميات فإن الهدف واحد متمثلا في توفير المعلومات والعمل على تحويلها إلى معرفة في ظل الانتقال من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، بعدما أصبحت المعلومة ميزة تنافسية بحد ذاتها لمن عمل على تحصيلها قبل غيره وأحسن استغلالها، ومن هنا يتضح الارتباط بين الجانب الاستراتيجي (المقاربة الاستراتيجية) والجانب المعلوماتي (مقاربة اليقظة) باعتبار خدمة الثاني للأول وان كان للأول دور في تأسيس الثاني، هذا ما سنحاول معرفته في هذه الورقة البحثية من خلال ربط المقاربتين والذي سيكون ثمرة هذا البحث تحت عنوان العلاقة الاعتمادية بين المقاربة الاستراتيجية ومقاربة اليقظة الاستراتيجية متمثلا في العنصر الثالث بعد أن نقدم العنصر الأول والثاني تحت عنوان: التموضع الاستراتيجي: أين هو من المقاربة الاستراتيجية؟ واليقظة الاستراتيجية: من التصميم إلى التنفيذ على التوالي.

أولاً- التوضع الاستراتيجي: أين هو من المقاربة الاستراتيجية؟

يعتبر نموذج LCAG المنسوب لمصممه الأربعة (Learned, Christensen, Andrews, Guth) من جامعة Harvard Business School منطلق المقاربة الاستراتيجية والذي تمّ تدعيمه بأفكار أب المانجمنت الاستراتيجي Ansoff من خلال أعماله الأولى التي تعلق برسالة وأهداف المؤسسة وأقرت بالتشخيص الداخلي والخارجي محددة الخيارات الاستراتيجية في مصفوفة P/M، ليشير بعدها Porter لبعد آخر يتعلق بالبيئة التنافسية ويعتبر تكميلاً لما كان قبله ولا يتعارض أبداً معه. وإن كان يعرف هذا الأخير انتقاداً من طرف Hamel et Prahalad وفق نظرة ذات توجه آخر تختلف عن الأول وترى بأن التنافس يكون من الداخل عوض الخارج ليخلص كل منهما لمجموعة من الخيارات الاستراتيجية مع الحفاظ دائماً على الخيارات العامة للمؤسسة المقدمة من قبل Ansoff وإن عرفت تطورات على ما يقارب 55 سنة. تجسد الخيارات الاستراتيجية بشقيها corporate et business يكون طبعاً من خلال القرارات الاستراتيجية التي تستعمل مجموعة من أدوات التسيير كالهيكلة، الموازنات... إلخ، والتي لم يكن لها أن تكون لولا مساهمات العديد من كبار مؤلفي الإدارة وبالتالي مخطط المقاربة هو نتيجة لتراكم العديد من الأبحاث المنطلقة في بداية الستينات والتي هي بحد ذاتها مؤسسة على أفكار تعود لأكثر من قرن كإطلاقة أولى للفكر الإداري سواء بغرض الانتقاد أو الإثبات.

الشكل رقم (1):



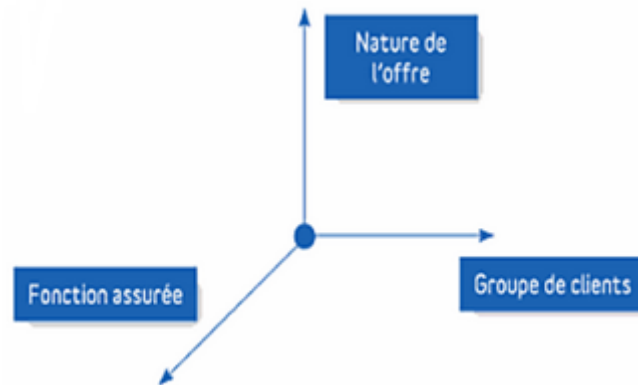
La source : Didier DELAIGUE, « Modèles organisationnels, stratégiques, décisionnels »,

E-MBA/ CELSA PARIS SORBONNE, 2012.

تشتمل المقاربة الاستراتيجية على جانبين: التصميمي والتنفيذي، يبدأ الجانب التصميمي بتحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي les fondamentaux من رسالة المؤسسة وأهدافها التي كان أول ظهور لها على يد Ansoff (Tony Grundy, 2006) حين اعتبر أنّ هدف المؤسسة لا يقتصر فقط على تحقيق الربح ورأى بضرورة تعدد هذا الأخير. كما اهتم نموذج Ansoff بالعملية التصميمية على حساب العملية التنفيذية وهو ما عرضه للكثير من الانتقاد خصوصا بعدما تسارعت المؤسسات الأمريكية لتبني

هذا النموذج غير أنّها عرفت في الثمانينات تدهور مقارنة بما عرفت المؤسسات اليابانية هذا ما دفع لإعادة التفكير في السبب الذي أدى إلى ذلك، وأشار لضرورة الاهتمام بالجانب التنفيذي معيدا الاعتبار للفرد من خلال القيم الثقافية الظاهرة في مساهمات Ouchi, Peters et waterman وهو ما أوجب ظهور التوافق بين الاستراتيجية والثقافة كما تم في هذا الإطار استدراك أعمال Chandler التي تعني بالهيكلية. وبسبب الفشل الذي لحق بالمؤسسات الأمريكية نتيجة العمل بمصفوفة Ansoff التي شجعت على التنوع تمّ التوجه نحو إعادة التركيز على الأنشطة الأساسية وبالتالي أدرجت المهنة le métier كأحد العناصر الموجهة، وفي 90 وبعدة تحكمت المؤسسة في الرسالة، الأهداف ذات التوجه القصير المدى ظهرت محاولة للتحكم في المستقبل البعيد من خلال الطموح الذي لا يمكن تحقيقه بالموارد الحالية تحت مسمى رؤية المؤسسة la vision وبالتالي نرى بأنّ مقارنة Ansoff لم تتغير لكن عرفت تطورات عديدة. وفي نفس الفترة التي لقيت أعمال Ansoff عدة انتقادات ظهرت أفكار Porter مع غياب العلاقة السببية مع هذه الأخيرة حيث اهتمت بمقارنته بأداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين وهذا ما يوجب فكرة التجزئة الاستراتيجية والتي ظهرت في ميدان الاستشارة على يد Abell et Hammond أين يتم (Gerry Johnson, 2008) تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة الجزئية بالاعتماد على مجموعة من المعايير وان كانت الثلاثة الأساسية مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم(2): تعريف قطاع النشاط الاستراتيجي (Abell et Hammond, 1979)

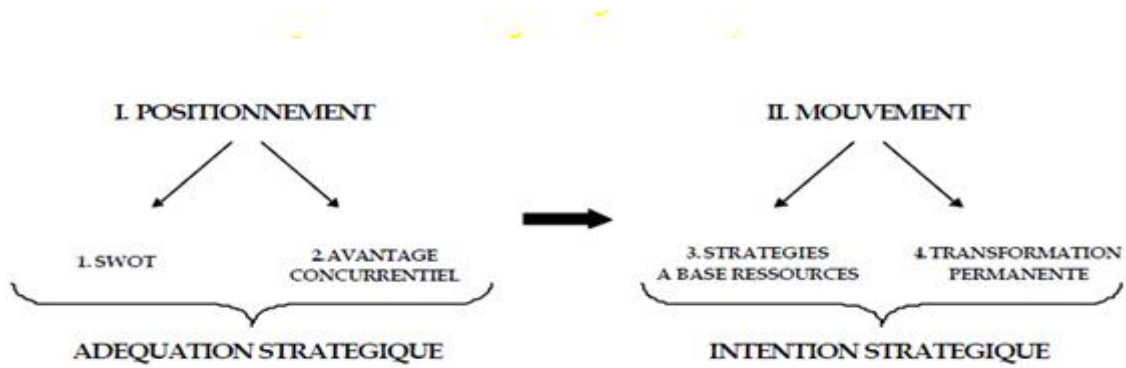


La source : Franck Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas, éditions d'organisation », paris, 2009.

والهدف من التجزئة الاستراتيجية هو عملية التشخيص الاستراتيجي لغرض اتخاذ القرار مع العلم أنه يجب التمييز بين التشخيص الاستراتيجي على مستوى قطاع النشاط الاستراتيجي (DAS) وهو ما يهمن أكثر في هذه الورقة والتشخيص الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل (Corporate) وكل منهما يعرف تشخيصا داخليا وآخر خارجي، فبالنسبة للتشخيص على مستوى المؤسسة، فيتم من خلاله تحليل البيئة الخارجية بالاعتماد على نموذج **PSTEL**، وتحليل الوظائف بالنسبة لتشخيص للبيئة الداخلية، ومنه تحليل محفظة النشاطات الاستراتيجية بالاعتماد على مجموعة من المصفوفات التي تم تطويرها من طرف العديد من مكاتب الدراسات والاستشارات نذكر من بينها مصفوفة BCG، مصفوفة MCKINSEY، مصفوفة ADL... الخ من الأدوات والوسائل المساعدة.

أما بالنسبة لقطاع النشاط الاستراتيجي فإنه يتم التشخيص الخارجي له من خلال تحليل البيئة العامة وفق نموذج PESTEL والأهم بالنسبة لنا هو تحليل البيئة الخاصة التي تمثل البيئة التنافسية والتي تعبر عن مكان تموضع المؤسسة الاستراتيجي من خلال تحليل الطلب، العرض، المجموعات الاستراتيجية وتحليل الكثافة التنافسية بالاعتماد على نموذج القوى الخمس لـ Porter (Thomas Loilier et al, 2007) الذي يحدد جاذبية القطاع والمجموعات الاستراتيجية، أما عن التشخيص الداخلي فإنه يتم انطلاقا من تحليل سلسلة القيمة Chaîne de valeur من خلال تحليل التفاعل والتداخل بين مجموعة أنشطة ووظائف المؤسسة التي صنفها مجموعة من الأنشطة الأساسية وأخرى داعمة. غير أن نموذج Porter تعرض للانتقاد من قبل نظيره نموذج (Hamel et prahalad, 1989) اللذان رأيا بأن تحقيق المزايا التنافسية يكون من خلال كفاءات المؤسسة خاصة في ظل البيئة التي تشهد منافسة قصوى (Richard d'Aveni, sans année) وليس كل الكفاءات إنما تلك التي تتميز بالخصائص الملخصة في نموذج VRIO (Jay Barney, 1991) المقدم من قبل مؤسس نظرية المقاربة المبنية على الموارد (RBV) لـ Barney، ولم يتم التوقف عند هذا الحد بل ظهر مصطلح القدرات الديناميكية les capacités dynamiques لصاحبها Teece الذي عرفها على أنها (David J. Teece, 1997) تلك القدرات التي تسمح للمؤسسة بالتكامل وإنشاء وإعادة تكوين قدراتها الداخلية والخارجية لمواجهة المحيط المتغير بسرعة كبيرة. أي تلك القدرات التي تسمح بالتكيف والإبداع بمعنى تحديد الفرص الاستراتيجية للمؤسسة وتغيير هيكلتها من أجل استغلال هذه الفرص. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): الميزة التنافسية: من التموضع إلى الحركة.



La source : Maurice SAÏAS et Emmanuel MÉTAIS, « Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, 2001.*

يسمح التشخيص الاستراتيجي لقطاع النشاط الاستراتيجي (تشخيص الداخلي والخارجي) من ربط المقاربة الخارجية القائمة على تحليل قطاع الصناعة بالمقاربة الداخلية القائمة على تحليل قوى وإمكانيات المؤسسة، ومنه إمكانية قياس وضعيتها التنافسية في قطاع نشاط استراتيجي معين، فبعد تقييم ومقابلة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات المعبر عنها بـ SWOT تلجأ المؤسسة إلى دراسة عدد من البدائل الاستراتيجية لأجل اختيار بديل يتناسب وعناصرها الموجهة من أجل تنفيذه.

ثانياً - اليقظة الاستراتيجية: من التصميم إلى التنفيذ.

عرف مصطلح اليقظة الاستراتيجية تطورات هائلة ساهمت وبشكل كبير في توسيع مفهومها ووسائلها ابتداء من أعمال Aguilar حول أهمية جهاز الرادار في الحياة على المعلومات في الستينات (C.Cohine, 2006) مروراً بأعمال Ansoff في سنوات السبعينات أين اهتم هو الآخر بأهمية جهاز الرادار في المؤسسة الذي يسمح برصد الإشارات الضعيفة التي تصدرها البيئة في إطار "المفاجآت الاستراتيجية" (M.salles, 2006) ثم مرحلة الثمانينات أين عرفت اليقظة ظهور العديد من المصطلحات

ك: Strategic intelligence, Business intelligence, وكذا أبحاث Porter الذي انصب اهتمامه على ضرورة مراقبة المؤسسة لبيئتها من خلال الاعتماد على اليقظة التنافسية (C.cohine, 2006) وشهدت فترة التسعينات ميلاد مصطلح الذكاء الاقتصادي لأول مرة سنة 1994 على يد مجموعة عمل تابعة للمحافظة العامة للتخطيط Martre التي عرّفت مصطلح الذكاء الاقتصادي على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، بث واستغلال المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجيتهم، وهذا بصفة شرعية وضمن أحسن الظروف: جودة، أجال وتكلفة" (M.Martre, 1994).

ولا يزال مصطلح اليقظة الاستراتيجية من المصطلحات ذات الأهمية البالغة رغم تعدد التعريفات، إلا أنها تنصب كلها في تعريف واحد هو أن اليقظة الاستراتيجية (H.Laurent, 2007) ماهي إلا عملية تسمح بمتابعة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة استراتيجيتها، تكييفها واستباقها لتغيرات هذه البيئة مما يمكنها من استشراف المستقبل وبالتالي ضمان مستواها التنافسي وهذا يعني أن اليقظة الاستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعة أو المطاردة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وارادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها فهي تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

فاليقظة الاستراتيجية نشاط يدعم إدارة الأعمال بصفة عامة عن طريق تزويد متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات محلّلة ومنقّاة عن البيئة التي تعمل فيها، إذ تعتبر هذه الأخيرة أول خطوة نحو اتخاذ القرار بمساهمتها في عملية التخطيط على المدى القصير والطويل لأجل رسم استراتيجيات المؤسسة، فاليقظة إذن تعمل على إبقاء المؤسسة مطلّعة على التطورات الحاصلة في السوق، ملّمة بالتهديدات والفرص التي يتيحها المحيط الخارجي، مقلّصة الأخطار الناتجة عن عدم التأكد، مانحة المؤسسة سرعة الاستجابة وفي الوقت المناسب للتغيرات، مشجعة للإبداع والتجديد من خلال السماح للمؤسسة بإجراء نوع من القياس المقارن مما يدعم موقعها التنافسي ويكسبها ميزة تنافسية جديدة.

اليقظة الاستراتيجية ماهي إلا عبارة عن مسار نظامي للبحث، المطاردة، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، تحتاج لموارد بشرية فاعلة: أعوان الاستشعار (les

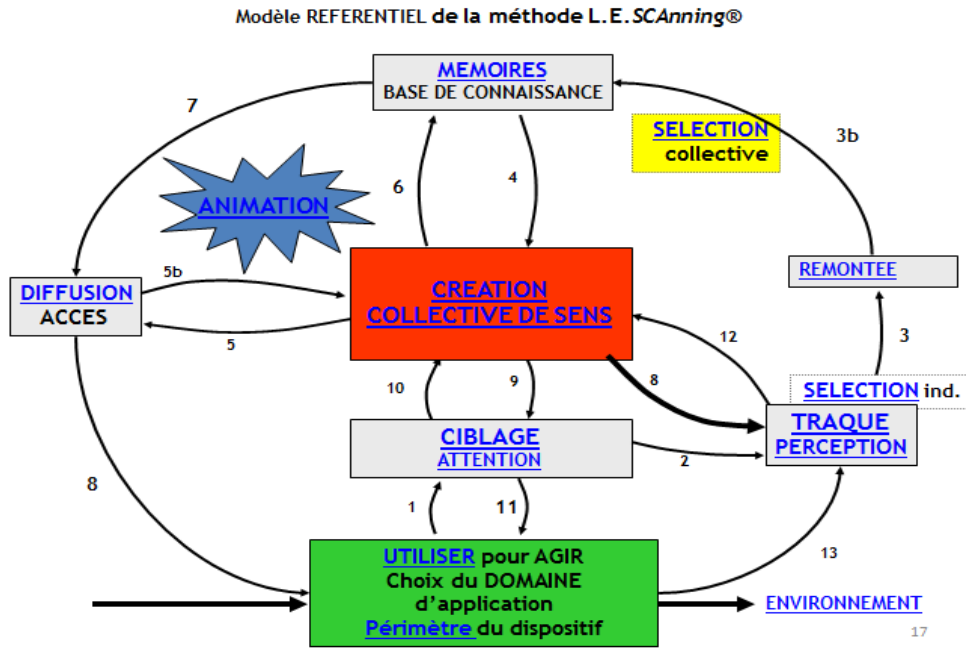
(capteurs)، المتعقبون (Les traqueurs) والمتيقظون (Les veilleurs)، ولكونها وسيلة تسييرية في خدمة الإدارة الاستراتيجية فإنّها لا تكتفي فقط بتوفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار بل المساعدة على استباق الأحداث واستحداث الأفعال ضمن منطق المهيمن الأول لأجل التطوير والتحسين المستمر لتنافسية المؤسسة في بيئة عدائية شديدة التغير، وأقل ما يقال عنها أنّها أسلوب إداري للاستغلال الذكي للفرص وتفادي التهديدات.

اليقظة الاستراتيجية: أنواع ومراحل.

يعتبر مصطلح اليقظة الاستراتيجية مصطلح عام يجمع في مضمونه أنواع عديدة من اليقظة، نبدوها باليقظة التنافسية (veille concurrentielle) (Lesca(N),Fasan(ML),2006) التي تهتم بمراقبة منافسي المؤسسة الحاليين والمستقبليين، في حين تعني اليقظة التكنولوجية (veille technologique) بالتطورات التي تحدث في التكنولوجيات المتعلقة بالتقنيات، التصميمات وبراءات الاختراع (F.Jakobiak, 1992)، أما اليقظة التجارية (veille commerciale) (L Herml, 2007) فتختص بموردي وزبائن المؤسسة، وتهتم اليقظة البيئية (veille environnementale) بمجالات بيئة المؤسسة الأخرى السياسية منها، الاجتماعية، الثقافية والقانونية والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.

فيما يخص مراحل أو سيرورة اليقظة الاستراتيجية فسنعتمد على الشكل الموالي لشرحها ونصرح بأنّ الخطوة الحرجة لتبني هذه الأخيرة تتعلق بمحاولة غرس اليقظة كثقافة في المؤسسة وتحسيس الموارد البشرية بأهميتها.

الشكل رقم (4):



La source : LESCA, H. (1997) - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

تتلخص أهم مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية فيما يلي (LESCA Humbert, 2007):

1- تحديد الحاجة للمعلومة (ciblage): يتم في هذه المرحلة تحديد ما سترصده المؤسسة من البيئة

الخارجية، بمعنى نوع المعلومات التي ترغب هذه الأخيرة في الحصول عليها وتحديد مصادرها تحديدا

دقيقا يلزم التعريف بالفاعلين (Acteurs) والمواضيع (Thèmes) المطلوب التيقظ لها.

2- مطاردة المعلومة (traque): لا تعني المطاردة مجرد جمع المعلومات فقط، وانما يتم في هذه المرحلة

الاستشعار والتنقيب والبحث عن المعلومات الضرورية، وتتبع الاشارات الضعيفة التي يتم فيما بعد ترجمتها

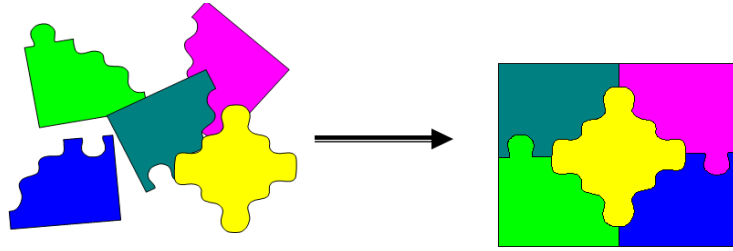
واعطاءها معنى، ولا تتم هذه المرحلة الا من خلال اختيار الأشخاص الذين تتوفر فيهم مؤهلات للقيام

بذلك.

3-تجميع المعلومات وانتقاءها(sélection):بعد عملية التنقيب يجدر بالمؤسسة القيام بانتقاء منهجي للمعلومات وفق معايير محددة وواضحة، أي تجميع كل المعلومات المتحصل عليها بشكل متجانس من أجل تحليلها بالاعتماد على المعرفة الضمنية للفرد ثم الجماعة وهذا ما جاء به Humbert Lesca.

4-معالجة المعلومة "الإنتاج الجماعي للمعنى"(création collective du sens):يتم إنتاج المعلومة وإعطائها قيمة مضافة "قيمة المعلومة - la valeur de l'information" من خلال إنشاء معنى إضافي انطلاقاً من خلق روابط بين معلومات مبهمّة وغامضة، على أساس مبدأ لعبة الرقعة (Puzzle) التي طورت فكرتها الأساسية من طرف فرقة Lesca إذ يتم بناء سيناريوهات عن طريق إيجاد العلاقات التي تربط بين مختلف المعلومات التي تم تجميعها، ترميزها وتحديثها، وفق ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم(5):لعبة الرقعة Puzzle



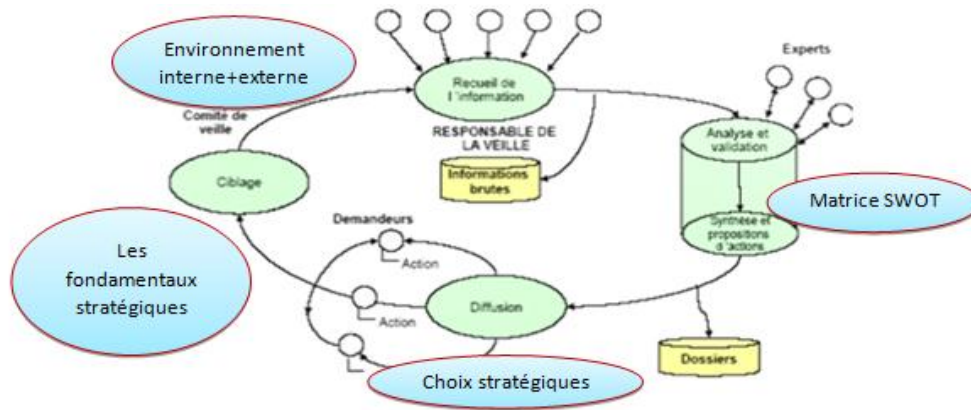
المصدر: كاريش صليحة، "اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

5-توزيع المعلومة (diffusion): يتم في هذه المرحلة نشر المعلومة التي تم تجميعها ومعالجتها عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى إلى المسؤولين العمليين الذين يحولون المعلومات إلى قرارات، ومن ثمّ إيصالها إلى الهيئات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثا- العلاقة الاعتمادية بين المقاربة الاستراتيجية ومقاربة اليقظة الاستراتيجية.

تمر المقاربة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتعاقبة التي لا تستغني كل مرحلة منها عن أداة أساسية وضرورية ألا وهي اليقظة الاستراتيجية، هذه الأداة التي أصبحت تعتبر ضرورة ملحة والتي هي الأخرى تحمل في طياتها مجموعة من المراحل مؤسسية وفق منطق المقاربة الاستراتيجية، والشكل الموالي يبين العلاقة بين مراحل كل من المقاربتين:

الشكل رقم(6): المقاربة الاستراتيجية/ مقارنة اليقظة الاستراتيجية: علاقة اعتمادية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع التالي:

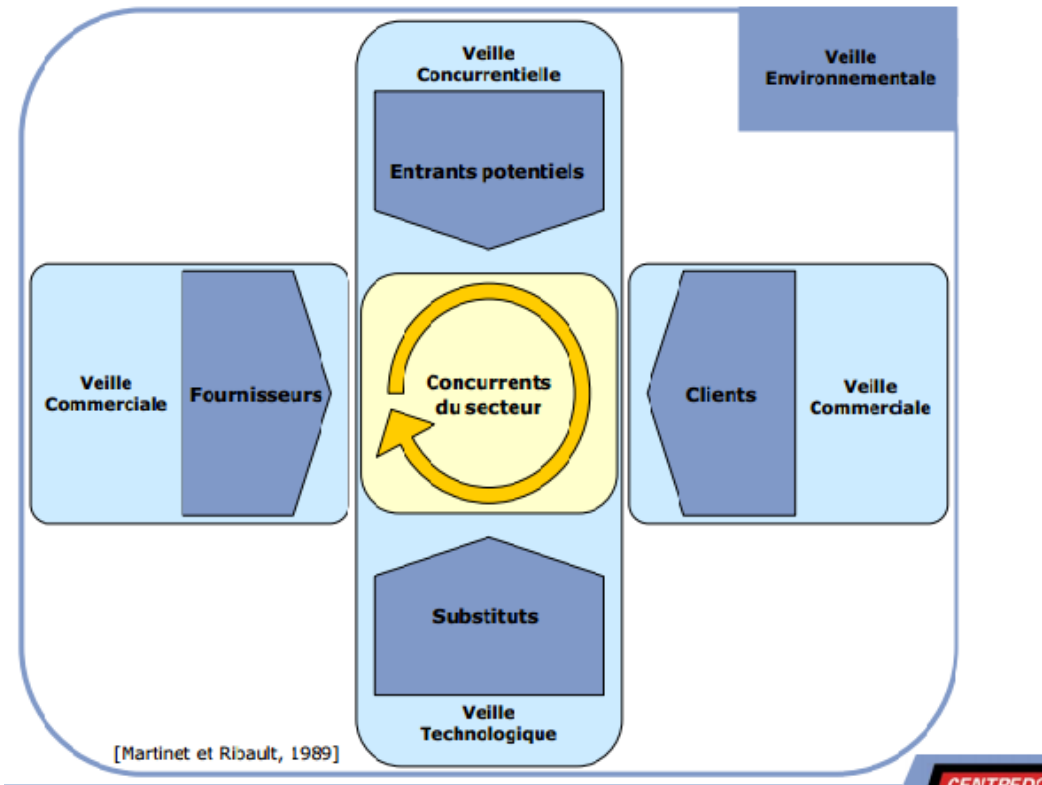
<http://www.oopartners.com/dossier-358-dossier-reussir-la-mise-en-%C5%93uvre-de-la-veille-dans-une-organisation-une-approche-historique.html> le : 17/01/2014.

يظهر جليا اعتماد مقارنة اليقظة الاستراتيجية على المقاربة الاستراتيجية من خلال سيورة هذه الأخيرة المستهلة بالتصميم بالتنفيذ، إلا أنّ هدفنا يكمن في إظهار العلاقة بين المقاربتين وأنّ المؤسسة تسعى لتحقيق مزايا تنافسية معتمدة نظام لليقظة يؤمّن لها المعلومات الضرورية بغية التكيف أو الاستباق أو استحداث الأفعال، وما يزيد من قوة الترابط كون من يعود له الفضل في تأسيس المقاربة الاستراتيجية هو بحد ذاته أول من أطلق لفظة الإشارات الضعيفة ألا وهو Ansoff.

وبحسب درجة تطور نظام يقظة المؤسسة بحسب ما تُحصّله من مزايا تنافسية، فالمؤسسة تعمل على إحداث التوافق بين نظام يقظتها واستراتيجيتها ابتداء من عملية استهداف البيئة، التي تكون وفقا لرسالة هذه الأخيرة ورؤيتها من جهة وتبني نظام اليقظة ضمن ثقافة المؤسسة من جهة أخرى، ومنه يحدث أول

ارتباط بين الاستهداف بلغة اليقظة والعناصر الموجهة بلغة المناجنت الاستراتيجية بغض النظر عن الهدف أكان لأجل التكيف، الاستباق أم استحداث الأفعال، بعدها تبدأ المؤسسة بجمع المعلومة المتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية عامة كانت تلك البيئة أو خاصة، بمعنى تسعى المؤسسة لرصد كل ما هو جديد اقتصاديا كان أم تكنولوجيا، قانونيا كان أم اجتماعيا، سياسيا كان أم بيئيا وهذا مايعبر عنه في المناجنت الاستراتيجية بـ PESTEL والأهم من ذلك ما تطارده المؤسسة من معلومات عن منافسيها وبيئتها التنافسية بشكل عام بغية تحقيق تموضع استراتيجي فعال، ويبرز التقاء المقاربتين من خلال نموذج porter وأنواع اليقظة الاستراتيجية كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): التقاء المقاربتين عند نموذج Porter وأنواع اليقظة الاستراتيجية.



La source : Jaquet-Droz, Veille Marketing :Le radar de votre entreprise, CENTREDOC, 2006.

تبدأ المؤسسة بمعالجة ما تم جمعه من معلومات تاريخية والتي تعبر عن معطيات توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها، ومعلومات حالية تصف وضعية المؤسسة في الزمن الحالي، وأخرى مستقبلية تحمل تنبؤات للأحداث المحتملة في المستقبل من قبل خبراء مختصين بهدف الوصول إلى تشخيص استراتيجي

يساعد في إعداد مصفوفة SWOT، بعدها يعمل نظام اليقظة على الاحتفاظ بتلك المعلومات أو نشرها، لما لهذه الأخيرة من مساهمة بليغة في عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية المترجمة في شكل قرارات تعبر عن سلوك المؤسسة الذي يختلف باختلاف درجة تطور نظام يقظتها كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): سلوك المؤسسات وفقا لدرجة تطور نظام اليقظة الاستراتيجية.

Passive .ne fait rien.		Préactive .éviter les dangers. .en tire partie.	
Réactive .veille. .éviter les dangers.		Proactive .influencer le marché.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على كاريش صليحة، اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

يظهر الشكل سلوك المؤسسات وهو يتوزع على أربعة أنواع، إلا أنّ الأول منه لا يمكن له أن يكون مادام المؤسسات اليوم متواجدة كما سلف وأن قلنا في بيئة تشهد منافسة قصوى، في حين يعبر الموقف الثاني (préactive) عن ردود أفعال المؤسسة من خلال تكيفها مع ما يحدث في البيئة من تغيرات متبينة إستراتيجية دفاعية من خلال التعديل في التوجهات والأهداف الاستراتيجية أو عن طريق اتخاذ اجراءات تكتيكية، أما في الموقف الثالث (réactive) والذي يندرج في اطار نفس الاستراتيجية فإنّ المؤسسة في هذه الحالة تتخذ الحيلة والحذر من وقوع الأخطار من خلال محاولتها التقاط الاشارات المبكرة ما يسمح لها بالاستباق وتحقيق التكيف الأحسن مع البيئة وبالتالي فهي تحضر نفسها وتستعد لاستباق التغيير من أجل ضمان التوقيت المناسب لردود أفعالها والملائمة من أجل ضمان تكيفها المستمر مع البيئة، تلجئ المؤسسة في السلوك الأخير (proactive) إلى الهجوم باعتباره أفضل وسيلة للدفاع معتمدة على الابداع من أجل احداث التغيير واثارته في بيئتها بما يخدم طبعاً مصالحها بهدف تحقيق تنافسية دائمة ومستمرة من خلال التجديد والبحث الدائم عن مزايا تنافسية جديدة اعتمادا على خصائص البيئة الحالية انطلاقا من الاشارات الضعيفة من أجل اكتشاف المستقبلية.

إن إنشاء وحدة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ينبثق من إيمان هذه الأخيرة بأن المعلومة أداة لتطورها تسمح بتكوين نظرة شاملة حول قطاع الصناعة ومنه القدرة على تحديد الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات القائمة انطلاقاً من رصد التحركات الحالية والمستقبلية للمنافسين وتوقع ردود أفعالهم، فهي بذلك تساهم في تقييم الموقع التنافسي الحالي للمؤسسة وتوقع موقعها المستقبلي من خلال مراقبة التطورات التي تحدث في بيئة المؤسسة واستجاباتها تتراوح ما بين السلوكات الأربعة بحسب المواقف.

خاتمة:

إنّ هدف كل مؤسسة كان ولا يزال الاستمرار والنمو وإن اختلفت طرق تحقيقه وكيفية تجسيده، فإنها تعبر كلها عن أبحاث علمية ومقاربات أكاديمية ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي وبناء نظرياته، كانت من أوائلها أعمال Porter المستمدة من البيئة الصناعية والتي وجدت أسسها في تيار الفكر الحتمي من خلال بقاء المؤسسة مرهون بما تحقّقه من ميزة تنافسية مستدامة قائمة على تكيف هذه الأخيرة مع بيئتها أو ما يعرف بـ market pull.

المقاربة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية تبدأ من خلال تشخيص البيئة الخارجية وفق نموذج القوى الخمس أين تتحصل المؤسسة على جاذبية القطاع وعلى الخريطة الاستراتيجية لأجل اختيار واحدة من الاستراتيجيات الثلاثة (التمايز، القيادة بالتكاليف والتركيز) مستعينة بسلسلة القيمة القائمة على تشخيص للبيئة الداخلية، والأكثر من ذلك هو اعتمادها على نظام لليقظة يوفر لها المعلومات الضرورية وإن كانت في بعض الأحيان عبارة عن إشارات ضعيفة تمر عبر مراحل عديدة لأجل إعطائها معنى يفيد المؤسسة في ردة فعلها، وكيفية استجابتها لأجل حسن التموضع والتكيف.

غير أنه وفي ظل البيئة الحالية المتسمة بالديناميكية والتعقيد وكذا العدائية، والتي لخص D'aveni خصائصها في مصطلح البيئة ذات المنافسة القصوى لم يعد باستطاعة المؤسسات تحقيق مزايا تنافسية دائمة وأصبح تغيير قواعد اللعبة لصالح المؤسسة والعمل على تحقيق مزايا تنافسية مؤقتة بديلاً لذلك، حيث تغيرت النظرة من الخارج باتجاه الداخل ومن الاستجابة للاستباق وكل هذا بفضل Hamel et Prahalad من خلال التيار الإرادي وما يعرف بـ technologie push حيث تعد الاستراتيجية حسب هذا التيار فن إنشاء عوامل جديدة للنجاح اعتماداً على الموارد والكفاءات وهو ما

يعرف بنموذج *L'intention stratégique*، ويبقى دائما دور اليقظة الاستراتيجية ظاهرا من خلال سعي المؤسسة لمطاردة المعلومة والحصول عليها من أجل الفعل بدلا من رد الفعل، ولل هجوم بدلا من الدفاع، وللاستباق بدلا من التكيف في عملية تغيير مستمر ودائم لعوامل النجاح الأساسية، إضافة للحرص دائما على حماية ما تمتلكه المؤسسات من كفاءات محورية تؤهلها للقيام بذلك من خلال حجز نظام اليقظة الاستراتيجية لأية محاولة لتحصيل المعلومات عن المؤسسة المعنية.

تبقى الأفكار متواصلة والأبحاث قائمة وتقارب المقاربتين والعلاقة الاعتمادية متزايدة، نذكر منها ما جاء به (Kim et Mauborgne, 2005) عن توجه المؤسسات نحو إيجاد بيئات عمل آمنة والابتعاد عن نقيضها، والتي شَبَّهاها بالحيط الأزرق والأحمر بشكل متتالي، حيث يرى المؤلفان أنَّ المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية شرسة شبيهة تماما بالحيط الخطير، وأنَّه على هذه الأخيرة البحث دائما عن مجالات عمل جديدة والتي نرى نحن بأنَّ نظام يقظة فعال كفيلا بتوفير ذلك، خاصة عند توافق هذه الأفكار مع فكرة اليقظة الفرصية *la veille occasionnel* واليقظة الدائمة *la veille permanente* لأجل المحيط الأزرق *l'océan bleu* والأحمر *l'océan rouge* على التوالي، إذ تعمل اليقظة الاستراتيجية بمنطق الديمومة في ظل محيط يشهد منافسة شرسة من أجل بقاء المؤسسة متيقظة لكل طارئ، سعيا للتكيف معه أو استباقه في حين تحرص على استعمال اليقظة الاستراتيجية وفقا للمنطق الثاني بحثا عن الميادين الجديدة *les nouveaux espaces* لأجل أن تكون هي أول من يستحدث الأفعال فيها.

قائمة المراجع

1. كاريش صليحة، اليقظة الاستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الاشارات الضعيفة الى قوة محركة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
2. C.Cohiner, Intelligence économique et performance ; mesurer l'efficacité de IES et son impact sur la performance, vie et science économique, n°174-175, 2007.
3. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997.
4. Didier Delaigue, « Modèles organisationnels, stratégiques, décisionnels »
5. E-MBA /CELSA PARIS SORBONNE, 2012
6. F.Jakobiak, Exemple comentes de veille technologique, Dunod, Paris,1992.
7. Franck Brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas, éditions d'organisation, paris, 2009.
8. Gary Hamel and C.k. prahaled, Strategic intent, Harvard business review, 1989.
9. Gay Barney, Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of management, 1991, vol 17, n°01.
10. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, stratégique, pearson éducation, 8^{ème} édition, 2008.
11. Jaquet-Droz, Veille Marketing :Le radar de votre entreprise, Centredoc, 2006.
12. L.Herml, Veille stratégique et intelligence économique, éd Afnor, 2007.
13. Lesca(h), veille anticipative stratégique vers une gestion des connaissances tacites dans les PME/PMI, management système, 2007.
14. Lesca(N), Caron Fasan(ML), veille stratégique : une autre approche de l'intelligence économique, éditions Lavoisier, paris, 2006.
15. l'institut Atlantique d'aménagement des territoires (IAAT), la veille stratégique du concept à la pratique, note de synthèse, 2005.
16. M.saller, intelligence économique et management de l'information, éd Lavoisier, 2006.

17. Maurice Saias et Emmanuel Métails, Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée, Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, 2001.
18. Richard D'aveni, Robert Gunther, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, hyper competition, the free Press, New York, sans date.
19. Thomas Loilier, Albéric Tellier, Les grands auteurs en stratégie, édition ems : management et société, 2007.
20. Tony Grundy, Les Gourous Du Management, édition d'organisation, 2006.
21. W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California management review, vol 47, n°03, 2005.