

الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) -

أ/ بن خديجة منصف

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المركز الجامعي سوق أهراس

المُلخَص:

Abstract:

The objective of this study is showing the content of strategic vigilance, its times, practices and processes on the basis of the real situation lived in Algeria.

Also, the identification of main important leverages and organisational supports, which must be provided to effect vigilance, and testing the degree of its disponibility to determine its relation with the success and practice of strategic vigilance.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ماهية اليقظة الإستراتيجية وأوقاتها وممارساتها وسيرورتها بدلالة الواقع المعاش في مؤسسة جزائرية، وكذا التعرف على أهم الروافع والدعائم التنظيمية الواجب توفيرها لتفعيل اليقظة، واختبار درجة توافرها لتحديد علاقتها بنجاح وممارسة اليقظة الإستراتيجية.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم بداية وانطلاقة جديدة مختلفة عن المؤلف، يعثرها الغموض وعدم التأكد نتيجة التغيرات المتسارعة لمكوناتها وعدم استقرارها، الناجمة عن عولمة الأسواق والمنتجات، اشتداد المنافسة، ابتكارات تكنولوجية مذهلة... إلخ. جعل منها منبعاً للإيقين، فأصبحت قيادة المؤسسة تشبه السير بين الصخور وسط الظلام، وصار التحدي الكبير أمام المؤسسات لضمان بقائها واستمرارها يكمن في رفع قدرتها على الاستجابة لتلك التغيرات المفاجئة والأزمات.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أنجع الآليات في التعامل مع عدم التأكد والتغير البيئي، من خلال سيروية جمع المعلومات لتحليلها ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات، تلك المعلومات (إشارات الإنذار المبكر) متعلقة بالأعوان الاقتصاديين المتعاملين مع المؤسسة وعناصر البيئة التي تنشط فيها. وإن بناء نظام اليقظة الإستراتيجية لامتلاك آدانا صاغية وأعيننا مفتوحة لمتابعة محيط المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، وإنما بتوافر جملة من الروافع التنظيمية تبدأ بوجود هياكل مرنة تسمح بتدفق سريع للمعلومات، وقيادات إدارية تمنح الحرية والاستقلالية للعاملين، وموارد بشرية كفوة، وصولاً إلى خلق ثقافة تنظيمية محابية للتغيير ومشجعة على الانفتاح وتولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة.

أولاً- أساسيات اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

01- اليقظة الإستراتيجية: الماهية والتوقيت.

منذ دخول مفهوم اليقظة إلى مجال إدارة الأعمال لقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين فتعددت التعاريف المُقدَّمة له. ويمكن ذكر البعض منها على سبيل المثال.

تُعرّف اليقظة بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيروية معلوماتية يكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد. تصنف هذه السيروية ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة¹.

تسمح هذه السيرورة المعلوماتية للمؤسسة باستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين. تلك السيرورة مفتوحة على ما يجري خارج المؤسسة وتدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيف (إشارات الإنذار المبكر) - وهي معلومات تسمح باستباق حدث قبل أن يتحقق نهائيا -²

بصفة عامة فاليقظة الإستراتيجية (veille stratégique) هي السيرورة الإستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية. قد تكون هذه المعلومات من طبيعة علمية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية.

من خلال التعاريف السابقة لليقظة يمكننا إبراز جملة من الخصائص - سيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي - نذكر منها³:

-اليقظة سيرورة إردية تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم.
-معلومات اليقظة هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة (Signaux Faibles). على حد تعبير Ansoff، تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
-نشاط اليقظة يُعرّف كتطبيق خلاق، فلا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمعة.
-اليقظة سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض.

-اليقظة تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها. وهي تعتبر كنظام معلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة .

في ما يخص أوقات اليقظة فإنها تتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات وهي⁴:

- يقظة نقطية (منتظمة) *Veille Ponctuelle*: وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت مُعطى وسيّاق مُعطى وهي تقترب من دراسة السوق.

- يقظة مناسبتيه *V Occasionnelle*: يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.

- يقظة دورية (مكتبية) *V Periodique*: مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المُراقبة، وهي توضح موازنات الشركة والتقارير والدراسات ومقالات المجلات وعروض المؤتمرات ونشرات المنظمات المتخصصة وبنوك المعلومات... إلخ.

- يقظة دائمة *V Permanente*: تسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تُستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إراديا) أو "رادار التنبيه".

02- ممارسات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية:

انطلاقا من التصور المنهج في هذا البحث يتضح أن هناك مجموعة أنواع وممارسات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هي اليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين المباشرين والمحتملين، اليقظة التكنولوجية وتُعنى بالابتكارات والتطورات التكنولوجية، اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين، واليقظة البيئية ترتبط بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... إلخ. والفقرة الموالية توضح ذلك بشيء من التفصيل .

• **اليقظة البيئية:** تهتم بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة. وباختصار تنحصر مكوناتها في:

تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة⁵، 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.

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

أما اليقظة السياسية تهدف إلى تتبّع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية، قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات وقوانين حماية البيئة الايكولوجية...الخ. والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

ويمكن إضافة أنواع أخرى من اليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الايكولوجية واليقظة الجيوسياسية...الخ.

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لتعلقه بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تتغافل وتهمل 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.

• **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 أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، 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 وتنافسيتها⁶

تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة (درجة الرضا)، وكذا قدرة الزبائن على الدفع. وبما

أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع 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 العاملة⁷.

• **اليقظة التنافسية:** من خلالها تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم⁸. كما تتمكن من حصر (تحديد) منافستها الحالية والمحتملة 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.

إن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة يدور حول الحصول على معلومات ملموسة عن المنافسين كرقم الأعمال والحصة السوقية والأسعار والتكنولوجيات المملوكة ومعدلات النمو وقنوات التوزيع، دون أن تهمل المعلومات غير الملموسة لما لها من تأثير دور بالغ في فهم سلوكيات المنافسين مثل: قوة صورة العلامة ونوع القيادة والتسيير ومدى رضا زبائن المنافسين والكفاءات والمهارات المكتسبة... الخ.

تعتمد الكثير من المؤسسات التي تقوم باليقظة التنافسية إلى تشكيل ملفات خاصة لأهم المنافسين تحتوي على التقارير السنوية، والملخصات التي تنتقيها المؤسسة من المعارض والتظاهرات التجارية، والإشهارات المعلنه في المجلات ومقالات الجرائد، والبطاقات الوصفية والتحليلية لمكاتب التحليل القطاعي والشرحات أو "بطاقات المعلومات" التي يشكّلها المستشارون من خلال الزيارات الميدانية⁹.

• **اليقظة التكنولوجية:** اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها¹⁰ أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا¹¹.

إن الإجابة على 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 التكنولوجية¹² فنشاط اليقظة التكنولوجية يتعلق بالمعلومات المرتبطة بأعمال البحث والتطوير والإجازات والتحويلات التكنولوجية.... الخ¹³.

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

يوجد العديد من المصادر المعلوماتية التي تغذي اليقظة الإستراتيجية منها: مقالات الجرائد والمجلات، الحوارات مع الموزعين والموردين، الريبورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمؤسسات المنافسة¹⁴. إضافة إلى تحليل منتجات المنافسين، مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة، بطاقات (كاتالوجات) المنافسين، وسائل الإعلام والاتصال، دراسات السوق، المعارض والصالونات.

ثانيا: الروافع التنظيمية لبناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، ولا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها وتوفير لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية وتتبع خطوات ومنهجية محددة، وإنما الأمر أبعد من ذلك. فهو يتطلب مجموعة من الروافع لعل أهمها مايلي.

01 - التزام القيادات الإدارية

إنه لمن الضروري التأكيد على أن بناء نظام لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو تعبير جذري في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، وهو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجبة وواضحة من القيادات الإدارية، وعليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة. والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها والتأثير على الآخرين وحفزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب

الإدارة والرؤساء. ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين الحديث عن القادة باعتبارهم "المديرين والرؤساء".

ولنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد، إنه القيلم بدور المدرب أو المعلم (Coaching) والذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد (Coercing) الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم. ويتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء. ويمكن تقديم بعض التوجيهات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة والمتمثلة في التوجه نحو السوق (الاقتناع بأهمية السوق) والتوجه نحو المستقبل (استكشاف ورسم صور للمستقبل) والتوجه المنظومي (قبول فكرة النظام) والتوجه نحو التغيير والتوجه نحو المعلومات (الاقتناع بأهمية المعلومة والعمل على بثها)¹⁷.

02- إعادة الهيكلة التنظيمية

إن تحقيق الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على التنظيم الذي تتبعه، والذي يتمثل في بناء الهيئات التنظيمية وتمكين الأفراد من القيام بالأعمال المنسقة. ويتجسد ذلك من خلال الهيكل التنظيمي. وإن المؤسسات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية يعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل يتحتم عليها أولاً وقبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية.

مراجعة البناء التنظيمي

قبل التطرق والقيام بعملية إعادة الهيكلة لابد أولاً وقبل كل شيء تقييم الوضع الحالي في ضوء متطلبات بناء اليقظة، ومراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط

القوة والضعف فيه، مراجعة الهياكل التنظيمية القائمة وتقييم فعاليتها في تيسير أداء اليقظة الإستراتيجية وتحريك الموارد وتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة، مراجعة توزيع السلطات والصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها من نظم العمل وقواعد التنظيم والعلاقات¹⁸.

• اعتماد هيكل تنظيمي مرن

على الرغم من السلبيات التي تقال عن تبني المؤسسات هياكل تنظيمية آلية(تقليدية) كالهيكـل الوظيفي، الهياكل البيروقراطية،...، والتي تمتاز في أغلبها بالتعقد والرسـمية والمركزية واعتماد الرقابة في أداء الأعمال وكذلك السلوكات المبرمجة وقلة الاستجابة للتغيرات والأحداث الفجائية غير الاعتيادية، إلا أنها قد لا تتنافى ولا تتعارض مع أداء اليقظة الإستراتيجية وتحقيق أغراضها وأدوارها.

في حين أن المؤسسات التي تبحث عن إنجاح وزيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية تتخلى عن تلك الهياكل الآلية وتبنى هياكل عضوية تمتاز بالمرونة والقابلية للتكيف، وتسهل انتقال المعلومات وتعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية. كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة، وتؤكد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

ومن أهم الهياكل التنظيمية المرنة نجد الهيكـل الخلوي والهيكـل الهرمي المستدير والهرمي المقلوب والهياكل المؤقت¹⁹:

- الهيكـل متعدد الخلايا(الخلوي): يتميز بتقليل المستويات الهرمية، في المخطط التنظيمي يظهر كل مرة بطريقة مختلفة، حيث تنظم المؤسسة في خلايا ذاتية لكنها متفاعلة مع بعضها بغرض تلبية حاجيات المؤسسة. هذه الخلايا توحدتها خلية الإدارة التي تعمل على تشكيل مشروع موحد(فيدرالي) ومراقب للفعالية.

- الهيكـل الهرمي المستدير: الذي ينظم المؤسسة في شكل أقطاب(قطب الآلات وقطب الإنتاج وقطب البحث والتطوير،...). كل فرد يمكن أن يكون متعدد المهام ليتمكن من تغيير القطب فمثلا مدير تقني يمكنه أن يتدخل في المشتريات وإصلاح الآلات...الخ.

- الهيكل الهرمي المقلوب: أين يتخلى المدراء عن قمة الهرم ويقومون بدعم الموظفين وتحفيزهم والاستغلال الفعال للمورد البشري، فنتقلص المستويات الهرمية (التنظيمية) وتنجز الأعمال عن طريق فريق (مجموعة متكاملة).

- الهياكل التنظيمية المؤقتة (أو لمشروع معين Adhoc): التي لا تمتلك تدرجا هرميا وليس فيها أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة. والملاحظ على الهيكل الغرضي أنه يتصف بتمايز أفقي عالي وتمايز عمودي قليل، ورسمية واطئة ولا مركزية ومرونة كبيرتين للاستجابة. كما أنه يتجدد ذاتيا²⁰.

وبصفة عامة يجب التخلي عن القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالتغيرات وكذا الهياكل التنظيمية المستطالة التي تتعدد فيها المستويات وتتباعد المسافات، فكلما كانت المستويات أقل كلما زادت المرونة والقدرة على التكيف السريع ووصول المعلومة في الوقت المناسب.

• تحسين التنسيق

باعتبار أن نظام اليقظة الإستراتيجية يتكون من مجموعة أجزاء (مدخلات وعمليات ومخرجات) متفاعلة ومتكاملة ولا يمكن لأحدهم الاستغناء عن الآخر، إضافة إلى أن عمل هذا النظام يرتبط بدرجة كبيرة مع باقي أقسام وإدارات المؤسسة ويتأثر بنشاطاتها (وبالطبع يؤثر في تلك الأقسام)، فإن سلامة وفعالية وكفاءة نظام اليقظة الإستراتيجية يتوقف على درجة التناسق والانسجام بين أجزائه ومكوناته من جهة، وبين تلك الأجزاء والإدارات الأخرى من جهة أخرى وكذا على درجة الترابط والتكامل بينهم.

ثالثا - عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

01- تقديم المكان الطبيعي للدراسة:

تم دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس (ENAPSA) وهي مؤسسة اقتصادية عمومية كبرى، تختص في إنتاج دهن البناء، الدهن الصناعي، دهن السيارات، البرنيق، الدهن المخفف، الغراء، الراتنج ومادة نصف مصنعة.. إلخ. تأسست سنة 1974. كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية إلى أن أعيد هيكلتها في جانفي 1983. وفي مارس 1990 دخلت هذه المؤسسة

الوطنية للدهن عهد الاستقلالية وأصبحت شركة ذات أسهم برأسمال قُدّر بـ 200.000.000.000 دج، وتسهم بـ 20 % من إنتاج المؤسسة ككل. يتميز قطاع الأعمال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة بظهور منافسين جدد واشتداد المنافسة بينهم، الطلب المتزايد على المنتج (الصباغة) واتساع السوق، التغيرات التي يشهدها هذا القطاع في الجزائر من قوانين استيراد وقوانين سكن... إلخ، مما يحتم عليها ضرورة تفعيل يقطتها الإستراتيجية بغية التصدي للتغيرات التي قد تواجهها وإدارتها بنجاحة.

من أهم منافسي المؤسسة الشركات التالية: السلطان، السعادة، ميدي دهن، بينتور، كونكورديل، ساكولا، بال كول،...، ولكن المنافسة الأكبر تأتي من منتجات شركتي السلطان والسعادة.

تحتوي المؤسسة على مصلحة اليقظة الإستراتيجية تنطوي مهامها على مراقبة البيئة الخارجية ورصد كل التغيرات الحاصلة فيها، تهدف إلى اكتشاف التطورات البيئية والمفاجآت ومعالجتها بالتنسيق مع الإدارة العليا.

02- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 39 إطار سام ومتوسط، وقد وقع التعامل مع هذا المجتمع من منطلق أنه الأكثر ممارسة لليقظة، والأكثر إدراكا ووعيا بأهميتها ومزاياها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. وتم اختيار عينة تتكون من 18 فردا على أساس فردين من كل دائرة إضافة إلى المدير العام و3 أفراد من مصلحة اليقظة.

03- استبيان الدراسة:

استخدم الباحث استبيان لجمع معلومات مناسبة للموضوع تشمل محورين، خصص الأول لمعرفة درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية وأوقاتها وسيرورتها (المراحل) المتبعة من طرف المؤسسة ومدى استخدامها في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات، أما المحور الثاني فالغرض منه قياس مدى توافر الروافع والمتطلبات الضرورية لتفعيل ممارسة اليقظة بالمؤسسة. وقد تم تحويل إجابة أفراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة عبر مقياس ليكارت الخماسي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 5، بحيث تكون الدرجة 1 دالة على غير موافق تماما والدرجة 5 لتدل على موافق تماما، ويمكن تصنيف الإجابات على

أساس أن درجة محايد هي درجة متوسطة من الموافقة ويقابلها العدد 3. وبذلك يكون مدى الوسط الحسابي من 1 إلى 2.5 دالا على مستوى موافقة متدنية، والمدى أكثر من 2.5 إلى 3.5 دالا على مستوى موافقة متوسطة، والمدى أكثر من 3.5 إلى 5 دالا على مستوى عال من الموافقة، كما تم حساب المتوسط العام لمجموع المتوسطات الحسابية لقياس درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية ومدى توفر المتطلبات التنظيمية في المؤسسة.

04- عرض نتائج الدراسة :

• واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة:

1. أكد 55 % من أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تمارس اليقظة الإستراتيجية منذ فترة أقل من سنتين، في حين 45% أجابوا أنها تمارس منذ فترة أكثر من سنتين وأقل من خمس سنوات. والتباين في الإجابة راجع إلى غرابة المفهوم عن السياق الجزائري.

2. بيّنت نتائج الدراسة أن 65% من أفراد العينة أكدوا أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسستهم تتم بصفة دورية، بينما 25% منهم بيّنوا أنها تمارس أحيانا فقط، في حين البقية أجابوا بأنها تُمارس بصفة دائمة.

3. في حين بيّنت النتائج أن مصادر المعلومات والطرق المستعملة في التعرف على المنافسين والزبائن والتكنولوجيا كانت كالأتي: اعتماد الاتصالات الشخصية والمهنية مع المنافسين بمتوسط حسابي 1.55، شبكات الانترنت بمتوسط حسابي 2.5، العلاقات العامة بمتوسط حسابي 3.7، دراسات السوق والتحقيقات بمتوسط حسابي 3.4، تحليل واختبار منتجات المنافسين (Benchmarking) بمتوسط حسابي 3.2، استعمال الجرائد والمجلات المتخصصة بمتوسط حسابي 2.9، زيارة المعارض والقاعات بمتوسط حسابي 4.1، المنظمات والمكاتب المتخصصة بمتوسط حسابي 1.23، وسائل الإعلام والاتصال بمتوسط حسابي 2.9.

وبصفة عامة نستنتج أن المؤسسة تستعمل بشكل متوسط مصادر المعلومات بغية التعرف على المنافسين والزبائن والتكنولوجيا بمتوسط عام 2.83 على سلم ليكارت.

4. إتضح من النتائج أن هناك درجة تقييم متوسطة لرضا زبائن المؤسسة وإشباع أسواقها وهذا ما أكدته المتوسط العام الذي بلغ 3.5 على سلم ليكارت، حيث كانت الإجابات

حول الطرق المستعملة كالأتي: تحليل الشكاوي والرد عليها(المرتجعات، الضمانات...) بمتوسط حسابي 4.4، استطلاعات رأي الزبائن والموزعين بمتوسط حسابي 3.5، رسائل الاعتراف والتهنئة بمتوسط حسابي 2.1، زيادة(أو تراجع) عدد الزبائن والموزعين بمتوسط حسابي 4.

5. عكست نتائج الدراسة أن المعلومات المُحصَل عليها والمتعلقة بالمنافسين والموردين تكون حسب الترتيب التالي على أساس المتوسطات الحسابية: المعلومات المتعلقة بأسعار وعقود بيع المنافسين بمتوسط حسابي 3.9، المعلومات المرتبطة بأداء المنافسين وتطور منتوجاتهم بمتوسط حسابي 3.2، معلومات عن مصادر توريد وقنوات توزيع المنافسين بمتوسط حسابي 3، التكنولوجيا المملوكة من قبل المنافسين بمتوسط حسابي 2.1، المعلومات الخاصة باستراتيجيات وأهداف المنافسين بمتوسط حسابي 1.5، المعلومات المرتبطة بسيرورات إنتاج وتكاليف المنافسين بمتوسط حسابي 1.2.

وبصفة عامة نستنتج معرفة أقل من المتوسط من طرف أفراد الوحدة للمعلومات الهامة عن منافسيها ومورديها (متوسط عام 2.48).

6. يظهر أن 80 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا على المعرفة المتوسطة للنطاق العلمي والتكنولوجي المتواجدة فيه المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، أي أنها لا تواكب نوعا ما التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.

7. بينت نتائج الدراسة أن هناك تداول محسوس للمعلومات داخل المؤسسة(متوسط عام 3.37) باستخدام الطرق الآتية: العمل في إطار شبكة بمتوسط حسابي 2.7، عقد الملتقيات والمنتديات والمؤتمرات بمتوسط حسابي 3.4، لجان وفرق عمل بمتوسط حسابي 2.9، الاجتماعات بمتوسط حسابي 5، علاقات غير رسمية بمتوسط حسابي 2.7.

8. يجيب 55% من أفراد عينة الدراسة بأنه يتم استخدام المعلومات المستقاة عن طريق البقطة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.

قياس درجة توافر الروافع التنظيمية المدعمة للبقطة في المؤسسة محل الدراسة: بينت نتائج الدراسة مدى توافر الروافع التنظيمية التي تسمح بتفعيل أداء البقطة إذ

نجد:

1. التزام القيادات الإدارية بمتوسط عام 2.3 من خلال المفردات التالية: الحفز الإيجابي عن طريق الإقناع والتوجيه وإشراك المرؤوسين بمتوسط حسابي 2.7، إعطاء المثل والقوة الحسنة بمتوسط حسابي 2.4، تجنب الضغط الإجبار والتخويف بمتوسط حسابي 1.9، التفاعل بكل شفافية بمتوسط حسابي 2.2.

2. دعم الهياكل التنظيمية بمتوسط عام 3.1 من خلال المفردات: تفويض السلطات والمسؤوليات بمتوسط حسابي 3.7، درجة المركزية بمتوسط حسابي 2.5، درجة البيروقراطية بمتوسط حسابي 4.0، تشكيل فرق عمل ذاتية بمتوسط حسابي 2.2، توجه نحو السوق وإقامة علاقات طيبة مع الأطراف الخارجية بمتوسط حسابي 3.1.

3. توافر موارد بشرية وكفاءات عالية بمتوسط عام 3.7 لمجموع المفردات التالية: سياسات الموارد البشرية (توظيف، تكوين، ترقية...) تتم بناء على نشاط اليقظة بمتوسط حسابي 2.9، التمكين (الحرية والاستقلالية في التحركات والتصرف) بمتوسط حسابي 3.8، انعزال إدارة الموارد البشرية عن مجالات العمل الإستراتيجي بمتوسط حسابي 2.7، العمل الجماعي والمشاركة في بناء اليقظة بمتوسط حسابي 4.5، تحسين ظروف عمل اليقظة بمتوسط حسابي 4.6.

4. مساندة أنظمة التسيير بمتوسط عام 2.1 من خلال المفردات الآتية: اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات العفوية بمتوسط حسابي 1.7، شبكة الانترنت بمتوسط حسابي 3.5، تداول المعلومات أفقيا وعموديا بمتوسط حسابي 1.9، الترقيات على أساس نشاط اليقظة بمتوسط حسابي 2.2، تقييم الأداء يشمل في أحد جوانبه موضوع اليقظة بمتوسط حسابي 1.2.

5. الثقافة السائدة بمتوسط عام 1.7 لمجموع المفردات التالية: القيم والمعتقدات السائدة مفتوحة وتعطي قيمة للمعلومة بمتوسط حسابي 1.9، المناقشة والحوار بكل شفافية والنقّة المتبادلة بمتوسط حسابي 1.2، تحفيز وتنميين مجهودات الأفراد بمتوسط حسابي 2.7، ثقافة تركز الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي 1.5، روح العمل الجماعي بمتوسط حسابي 1.2.

المتوسط العام لمجموع المتوسطات يساوي 2.58.

05- تفسير النتائج وفقا للفرضيات:

• تفسير النتائج وفق الفرض الأول: وجود ممارسة نشطة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس).

يتضح من تحليل إجابات إدارات المؤسسة على أسئلة الاستمارة أن هناك ممارسة حديثة العهد لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تتم بصفة دورية، تتميز باستعمال متوسط لمصادر المعلومات المختلفة، معرفة أيضا متوسطة للزبائن والمنافسين والتطورات التكنولوجية، نشر وتبادل محسوس للمعلومات داخل المؤسسة وإن كان يتم بطرق تقليدية ورسمية. استخدام متوسط للمعلومات المستقاة عن طريق اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.

• تفسير النتائج وفق الفرض الثاني: توجد علاقة ايجابية بين الروافع التنظيمية والممارسة الفعالة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة المدروسة.

بينت النتائج أن هناك اتجاه متوسط من طرف إدارات المؤسسة نحو توافر الروافع التنظيمية المساندة لعمل اليقظة. إذ نجد التزام ضعيف للقيادات الإدارية، دعم متوسط للهياكل التنظيمية، توافر عالي للموارد البشرية والكفاءات العالية، مساندة أنظمة التسير بدرجة ضعيفة، ضعف الثقافة السائدة في دعم ومساندة اليقظة. وهو ما أوجد ممارسة نشطة نوعا ما لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

• التأكد من صحة الفروض :

من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المحور الأول من الاستبيان والمترابطة بين 2.5 و 3.5 والدالة على درجة موافقة متوسطة، يمكن إثبات صحة الفرض الأول. صحة الفرض الأول والمتوسط العام للمتوسطات الحسابية للمحور الثاني الذي بلغ 2.58 يسمح لنا إلى حد ما بإثبات صحة الفرض الثاني.

06- التوصيات:

- التزام الإدارة العليا بضرورة تطبيق اليقظة الإستراتيجية وتفعيل نشاطها بصفة دائمة، والقيام بدورات تكوينية للمدراء تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة وكيفية تحسينها وتطويرها.

- ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة اليقظة وبثها بين العاملين، التحسيس المستمر والمتزايد لجميع الأفراد في المؤسسة بضرورة تطبيق وإنجاح هذا النظام. هذه الثقافة تركز الإبداع والابتكار وتشجع جمع المعلومات من مختلف المصادر وبمساهمة الجميع.
- الجدية في استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.
- تشجيع اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات غير الرسمية بين الأفراد في مختلف الأقسام، واستخدام بعض الطرق الجماعية حتى يتسنى تقاسم وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة أكثر وتعظيم الاستفادة منها.

الهوامش:

¹- BROUARD François : Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME, PP 01.02. 7^{ème} Congés international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28et29 octobre 2004. Montpellier. <http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014-> Mars2005.

²- SADOK Moufida : Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de l'Internet pour VS, p10-14 .<http://www.gdrt.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants>. Mars2005.

³- BOULIFA Inès et all : Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat. P06, Collègue AIRPME : 23-24 octobre 2003.L'entrepreneur en action : contextes et pratiques. Boulifa-MAROC.pdf .mai 2004 .<http://www. Veille-strategique.eolas-services.com/docs/AIREPME-2003-Lesca>.

⁴- ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise(3IE) .La veille Stratégique: les yeux et les oreilles de votre entreprise ! op. cit; p20. <http://www.jnnove.com/upload/ documentaire / VS. pdf>. juin 2004.

⁵- SIMON Y et JOFFER. P : Encyclopédie de gestion ; Economica, 2^{ème} ed. 1997 paris, p 3472.

⁶- VERNÉ Gérard: La veille technologique, université Laval [Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/vernag/ pub/ veille. Html](http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/vernag/ pub/ veille. Html)

⁷- SIMON Y et JOFFER P : op. cit. P 3471.

⁸- IBID. P 3470.

⁹- ROUBAUD Bréchezac : Le marketing des services - du projet ou plan marketing. Edi d'organisation. 4^{ème}, tirage. 2000 paris, p 49

¹⁰- Robert le duff ; Encyclopédie de la gestion et de management (EGM) op. cit. P 1274.

¹¹- MARTINET B et RIBAUT JM : Le management des technologies. Edition d'organisation. 1991. paris P 109 .

¹²- RAYNET Serge :Le management par projet, édition d'organisation 2eme édition .2001, paris. p 162.

¹³- Reix Robert : Systèmes d'information et management des organisations. , Vuibert 3^{ème} édition, 2000. Paris., p56.

¹⁴- SIMON Y et JOFFER P : op. cit. P3470.

¹⁷ - السلمي علي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب 2002، مصر، ص ص279، 290، 292.

¹⁸ - المرجع نفسه، ص 79.

¹⁹- LASARY : Economie de l'entreprise, l'imprimerie Essalem cheraga 2001. Alger. PP 60-62.

²⁰ - سعيد السالم مؤيد: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص180-181.