

دور اكتشاف الإشارة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة البسكرية للإسمنت

The role of the signal discovery in enhancing the strategic vigilance of Al-Biskria Cement Corporation

بن خليفة احمد

مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة

جامعة الوادي - الجزائر

Benkhalifa_ahmed@ymail.com

تاريخ النشر: 2022/03/31

*لخداري حليلة

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية

جامعة الوادي - الجزائر

Lakhdari-halima@univ-eloued.dz

تاريخ القبول: 2022/03/26

تاريخ الإستلام: 2022/01/23

ملخص:

هدفت هاته الدراسة الى ابراز دور نظرية اكتشاف الإشارة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية من خلال تشخيص اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة البسكرية للإسمنت وكذلك تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة بتطبيق القوى الخمسة لبورتر باستخدام المقابلة كأداة جمع البيانات.

توصلت الدراسة الى أن اليقظة الإستراتيجية للشركة المبحوثة ضعيفة تماما رغم وجودها لكن غير رسمية عبارة عن جمع المعلومات التي تحتاجها الشركة لكن بدون تخطيط تقوم ببعض عمليات او مراحل لليقظة مثل الجمع، التحليل والنشر بطريقة عفوية أما عملية الاستهداف والتخطيط وكذلك التقييم فهي غير موجودة فيتم القيام باليقظة بأسلوب عفوي روتيني دون تخطيط مسبق، فالمعلومات التي يتم جمعها في الشركة غير مقصودة وغير مستهدفة فيتم جمع المعلومات بطريقة عشوائية وشاملة للمحيط كله دون تحديد عن نوع المعلومة ومجالها.

الكلمات المفتاحية: الاشارات الضعيفة، اليقظة الاستراتيجية، القدرات الحسية، القدرات الادراكية، القوى الخمسة لبورتر

تصنيف JEL: Q540, Q50, O15.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of the signal discovery theory in enhancing strategic vigilance through diagnosing strategic vigilance in the Al-Biskria Cement Corporation, as well as analyzing the competitive environment of the enterprise by applying Porter's Five Forces using the interview as a data collection tool.

The study concluded that the strategic vigilance of the company under study is quite weak despite its existence, but it is informal. It is about collecting the information that the company needs, but without planning. It carries out some operations or stages of vigilance in a spontaneous, routine manner without prior planning. The information collected in the company is unintended and untargeted. Information in a random and comprehensive manner for the whole environment without specifying the type and scope of the information.

Keywords: Weak signals; strategic vigilance; sensory abilities; perceptual abilities; Porter's five forces.

Jel Classification Codes: O15; Q50; Q540.

1. مقدمة:

أصبح هاجس المؤسسات الاقتصادية هو كسب الزبائن من خلال تقديم أفضل وأجود المنتجات وأحدثها، وذلك لكسب ميزة تنافسية تواجهها منافسها وتحقق بها البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية وديناميكية، ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد طرق جديدة تتماشى ومتطلبات العصر والمنافسة التي أصبحت النظام الاقتصادي السائد في العالم، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو أو تنجح إلا إذا تفوقت وتغلبت على منافسها، لأجل ذلك كان لابد من مراقبة وتحليل بينتها إضافة إلى مراقبة كل التغيرات والتطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها والتنبؤ بها وتضع إستراتيجية تكسبها ميزة تنافسية وتفشل خطط واستراتيجيات منافسها هذه المراقبة، التحليل، ووضع الإستراتيجية، كلها تقوم على أساس وجود المعلومة، أي يجب الحصول على المعلومة الضرورية والملائمة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب للتفوق على المنافسين، ان استثمار المعلومة يعني جمعها، تحليلها، ومعالجتها لجعلها مناسبة وملائمة لعملية اتخاذ القرار مما يستلزم وجود نظام في المؤسسة وظيفته الأساسية هي مراقبة دائمة ومستمرة للبيئة لجمع المعلومات ومعالجتها لوضع الإستراتيجية المناسبة وهو اليقظة الاستراتيجية

بناء على ما سبق سنحاول أن نسلط الضوء على نظرية اكتشاف الإشارة ودورها في الرفع من اليقظة الإستراتيجية

للمؤسسة محل الدراسة، وتتمثل الإشكالية فيما يلي:

كيف يمكن لمؤسسة البسكرة للإسمنت تعزيز يقظتها الإستراتيجية من خلال نظرية اكتشاف الإشارة؟

1.1. الأسئلة الفرعية:

- ما هي مستويات اليقظة لدى أفراد مؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- ما هي درجات اكتشاف الإشارة عند أفراد مؤسسة البسكرة للإسمنت؟
- هل يعرف أفراد مؤسسة البسكرة للإسمنت حقيقة المحيط بأنه يتميز بالاضطراب والتشويش في الإشارات؟

2.1. فرضيات الدراسة: وللإجابة على هذه الأسئلة نترح الفرضيات التالية ونسعى للتأكد من تحققها أو نفيها:

❖ يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظرية اكتشاف الإشارة في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة البسكرة للإسمنت تتفرع منها فرضيتان فرعيتان هي:

• لدى مؤسسة البسكرة للإسمنت مستوى عالي من اليقظة الإستراتيجية، يدرك أفراد مؤسسة البسكرة للإسمنت بان محيطها يتسم بالاضطراب والتشويش.

• يمكن رفع اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على الاشارات الضعيفة.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

• تحديد مختلف معدلات النجاح في كشف الإشارات الضعيفة التي تعكس كل من القدرات الحسية والإدراكية عند أفراد المؤسسة.

• تفسير طبيعة العلاقة بين درجة اكتشاف الإشارة ودرجة اليقظة الإستراتيجية .

• الوقوف على معدلات الأخطاء التي يقع فيها الأفراد بسبب الإدراك الخاطئ لمعنى الإشارات وفهم مدلولاتها العملية، حيث يمكن ان تضيق الفرص وتزداد المخاطر.

• توضيح أهمية عمليات المراقبة والمتابعة والرصد في تحديد درجة اليقظة الإستراتيجية.

4.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على:

✓ تحديد مختلف درجات اكتشاف الإشارة عند أفراد مؤسسة البسكرية للإسمنت.

✓ تحديد مختلف درجات اليقظة عند أفراد مؤسسة البسكرية للإسمنت.

5.1. منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع من أجل الاطار النظري للدراسة، أما في خصوص الجانب التطبيقي تم المقابلة كأداة لجمع البيانات مع عدد من اطارات شركة البسكرية للإسمنت.

2. نظرية اكتشاف الإشارة:

إن نظرية اكتشاف الإشارة تعتمد على قدرة الفرد على الإحساس أو الشعور أولاً، ثم قدرته على إدراك المعلومات من البيئة ثانياً، ويشير الإحساس إلى تسجيل المعلومات بواسطة مستقبلات الفرد الحسية في حين أن الإدراك يعني تفسير المعلومات التي توجد في المخ ومراكز الأعصاب الأخرى، هذا وقد تم دمج كل من الإحساس والإدراك في إطار يعرف بنظرية اكتشاف الإشارة إذ لا يمكن تطبيقها بصفة عامة في المواقف بدون ضوضاء وتشويش، قبل التطرق لمفهوم نظرية اكتشاف الإشارة وأبعادها الأساسية يجب معرفة فيما تتمثل أي طبيعة هذه الإشارة والمتمثلة في المعلومات الجزئية أو كما عرفها Ansoff الاشارات الضعيفة.

1.2. مفهوم الإشارات الضعيفة وخصائصها:

تعتبر الاشارات الضعيفة المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وإنما تتنبأ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن تعريف الإشارات الضعيفة بأنها "المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة"، وكلما كانت هذه الإشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه "هاري إيفور أنسوف Ansoff"، حيث عبر عنها على انها "معلومات غامضة جدا تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن" (Raquel, 2004, p. 139). إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت.

وتتميز الإشارات الضعيفة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي: (Humbert, pp. 6-7)

- خارجية: الإشارات الضعيفة هي معلومات إستراتيجية مصادرها خارج المؤسسة وهي تتعلق مثلاً بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية، وتوفر معلومات عن نواياه، ودوافعه وحالته الداخلية.
- نوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل وتوثيقاً مقارنة بالمعلومات العملية. وقد ترسل شفويا على نطاق واسع، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلاً من الملفات.
- جزئية: المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبداً في شكل متماسك، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادراً ما تجتمع في مكان واحد، حيث تكون في مصادر عديدة ومتنوعة.
- غير كاملة (ناقصة): تكون المعلومة ناقصة وغير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث ومحل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة، وبالتالي فمعلومات الإشارات الضعيفة ناقصة حتماً، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك من خلال إنشاء تفسير ومعنى لها.

- عشوائية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا، والمسير يحكمها حسب قوته وعزمته وقدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة، وهذا بالعودة إلى القراءات، الملاحظات، التنقلات، الحوارات التي شارك في خلقها واكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

- غامضة: حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة، والمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيبي.

- غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصلة التوقعية، إنذارات الخطر، العلامات السابحة بوجه عام في الضوضاء وعدم التأكد، لهذا يجب أن تبعد تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشأ حالة التأكد، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

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

تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية: (روبيح، 2003، صفحة 4)

❖ معلومات عن التنافس: وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين القيام بمسألة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تليفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

❖ المعلومات الشخصية والقدراتية: وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكولوجية، قوى الضغط المرتبطة بها، وتعتبر كذلك على معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عددا، وتفيد لتحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

❖ المعلومات التجارية: التي تتعلق باهتمامات الزبائن، رضاهم، متطلباتهم والمشاكل التي تعترضهم... الخ.

❖ المعلومات التمويلية: وهي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

❖ المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات، الخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة، التكنولوجيا الخدمائية أو التصنيعية.

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

❖ المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، المعلومات السياسية المحلية الإقليمية والدولية.

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

2.2 نظرية اكتشاف الإشارة:

نستطيع ان نفهم معنى النظرية من اسمها أي "الإشارة" المستمدة من الفعل أشار، يشير بمعنى دل على شيء، أي بمعرفة الشيء ما فهو يدلنا بالضرورة على شيء او عدة أشياء أخرى، يعود الفضل في ظهور نظرية اكتشاف الإشارة إلى الكاتب Ross سنة 1977 تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية وهي عدم التماثل أو التناظر المعلوماتي الذي يتصف به المحيط العام للمؤسسة، الواقع أن المعلومات التي تبثها المؤسسات ليست بالضرورة حقيقية وصادقة، ومن ثم فإن هذه النظرية تنطلق من أنه بإمكان المديرين في المؤسسات الأحسن إصدار إشارات خاصة وفعالة، تميزها عن مؤسسات أخرى ذات مستوى أقل من الأداء، وخاصة هذه الإشارات أنه سيكون من الصعب تقليدها من طرف مؤسسات ضعيفة. (شوقي، 2010، صفحة 144)

حيث تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين هما:

- ان الفرد يتواجد في وسط او محيط يتميز باضطراب وتشويش في الإشارات.
- درجة اكتشاف الإشارة تتوقف على قدرة الفرد على التمييز والإحساس للمنبهات وللمثيرات وإدراك مدلولها. (اليمين، 2012، صفحة 17)

ولا شك ان قدرة الأفراد على إدراك المثير إنما تعتمد على مستوى الضوضاء المحيطة بهم، وتراعي نظرية اكتشاف الإشارة هذه الحقيقة من خلال الاعترافات بأن الضوضاء يمكن أن تنشأ من بيئة داخلية أو خارجية، وأيضاً من داخل نظام الإدراك ذاته، وطالما أن الضوضاء قد تنبثق من داخل المراقب أو الملاحظ فإنه من المستحيل نظرياً أن نجد موقفاً دون أن ينطوي على ضوضاء، فالضوضاء يمكن أن تجعل الفرد إما أن يفتقد الإشارة التي تكون مدمجة داخلها، أو تسبب إنذاراً خاطئاً عندما يدرك الفرد إشارة لم تحدث.

والواقع ان نظرية اكتشاف الإشارة تعتبر نموذجاً لكيفية اكتشاف الإنسان للإشارات في إطار خلفية من التداخل والضوضاء كما سبق الذكر، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن المراقب او الملاحظ يتصرف كمتخذ قرار اقتصادي رشيد حيث يحاول ان يوازن بين التكاليف والعوائد بغية الوصول الى الأداء الأمثل فالمراقب البشري يقوم بدراسة حدث معين ومن ثم يقرر ما إذا كان هذا الحدث مجرد إشارة او ضوضاء.

يكون المقرر أمام موقفين الأول يتضمن وجود إشارات صحيحة ذات دلالة يمكن ان يعتمد عليها في اتخاذ القرار وبالتالي من المحتمل ان ينجح في إدراك معنى هذه الإشارات او يخفق في ذلك، أما الموقف الثاني يتعامل متخذ القرار مع حالة التشويش والاضطراب في الإشارات هنا أيضاً من المحتمل ان يكشف حقيقة الإشارة بأنها مجرد تشويش واضطراب أو فشل في قراءة معناها ولا يدرك مدلولها.

وبالتالي فان القرار الذي يتخذه المراقب يتمثل في أحد الحالات الأربع المكونة في مصفوفة القرار المبينة في الجدول

التالي:

جدول 1: مصفوفة القرار

		Signal :	
		Present	Absent
Decision :	Present	Hit	False Alarm
	Absent	Miss	Correct Rejection

المصدر: Carolyn Bufford , (2015), Cognition and Perception, Education, General Psychology , Interdisciplinary, p28.

من خلال الجدول يتضح لنا أربع حالات وهي:

- يلاحظ متخذ القرار الحدث على أنه ضوضاء عندما تكون هناك إشارة، ويطلق على هذه الحالة عدم الإصابة أو الإخفاق (Miss).
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على أنه إشارة عندما تكون هناك إشارة، ويطلق على هذه الحالة إصابة أو نجاح (Hit).
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على أنه ضوضاء عندما تكون فعلا ضوضاء، وتمثل هذه الحالة تعريفا وتحديدا صحيحا للحدث (Correct Rejection).
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على أنه إشارة عندما تكون في الواقع ضوضاء، ويطلق على هذه الحالة إنذار خاطئ أو كاذب (False Alarm).

3.2 المؤسسة في مواجهة تعقيد واضطراب المحيط:

- سلوك المؤسسة في ظل تعقيدات المحيط: إن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، أشد خطورة وعدوانية، حيث انه وضعت المسير في حالة عدم اليقين نظرا لـ التطور التكنولوجي والمعرفي، جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق، صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها، ضغوطات بعض المنظمات العالمية... الخ. (مخفي و بن شني، 2010، صفحة 2)

أمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن الأمر يتطلب إحداث سلسلة من التغييرات والتعديلات في سلوك المؤسسة وفي أهدافها والانتقال الهادف من وضعيتها الحالية إلى الوضعية المستقبلية المرجوة وبسرعة.

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة وتسارع التطورات التي تميز ولا يزال يتميز بها حتى اليوم إلى طرح وبحدة قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، لذلك نرى أن الموائمة أو التكيف بالنسبة للمؤسسة هي تلك العملية التي تهدف من ورائها لإحداث علاقة أكثر توافقا وانسجاما بينها وبين المحيط الذي تنشط فيه عن طريق إحداث التغيير المناسب في مستوى ممارساتها وفي تحسين سلوكها ومدى تحليلها اتجاه ما يحدث من حولها، على أن يكون هذا التغيير فعلا (متوقع، سريع، هادف). (فالتة، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية، 2005، صفحة 5)

- تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية استراتيجيا: يشمل المحيط الخارجي نوعين من المتغيرات الأولى عامة والثانية خاصة، هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة، فيعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى.

1.3.2. تحليل مكونات المحيط العام: ففي تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل (PESTL): (مرمي، 2010، صفحة 95)

- البيئة السياسية والقانونية: إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، فهي ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات. مثل الضرائب والجمارك... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.

- البيئة الاقتصادية: البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل المداخيل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا.

- البيئة الاجتماعية والثقافية: يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، فهي تحدث أثر كبير على نشاطاتها خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات، وأهم عناصر البيئة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة... الخ.

- البيئة التكنولوجية: تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات، الاتصالات، الصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

2.3.2. تحليل البيئة الصناعية (التنافسية): الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين، وينتج عنها إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، سياستها، نموها، طموحاتها، تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بالقوى الخمسة (+1) وهي كالتالي: (Dunod, 2005, p. 45)

يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج "Porter" للقوى الخمس وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة عبارة عن مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم:

- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين): إن أول قوة تنافسية لـ "Porter" تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد.

- المنافسة الحالية (شدة المنافسة في الصناعة): من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض وأي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى "Porter" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة.

- تهديد المنتجات البديلة: وتعرف المنتجات البديلة على أنها "أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك، وتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

- القدرة التفاوضية للموردين: ويقصد بالموردين "تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله"، تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التمويل، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

- القدرة التفاوضية للعملاء: يقصد بالعملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي: خفض أسعار المنتجات المشتراة ورفع نوعيتها باستمرار، العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين، ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

- تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي): رغم أن "Porter" لم يدرجه ضمن نموذجه للقوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية، مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد)، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد، في الواقع الحكومات لها القدرة على تغيير قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد، والتدخل في المباريات التنافسية والدور التنافسي للنفوذ السياسي له عدة أشكال: القدرة على التشريع، الحماية، فسخ المجال للجمعيات والأطراف ذات المصلحة.

3. اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة:

1.3 مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف المقدمة في هذا الإطار بتعدد وجهات نظر الكتاب والاقتصاديين، كما يرجع ذلك إلى بعض الالتباس والارتباط بين مفاهيم اليقظة الإستراتيجية ومفاهيم أخرى، وسنقدم هنا أهم التعاريف والتي كانت مصدرا اعتمدت عليه جميع التعاريف الأخرى:

❖ تعريف " G. Verna " : "عرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر واستغلال الفرص من أجل التطور". (Hermel, 2007, p. 02)

❖ تعريف " Humbert Lesca " : "اليقظة الإستراتيجية هي "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وهذت من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين". (Lesca, 2003, p. 03)

❖ تعريف "Ribault": عرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية". (حمزة، 2014، صفحة 256)، ومن هذا التعريف نلاحظ أن "Ribault" يقارب بين اليقظة الإستراتيجية والنكاء الاقتصادي.

❖ تعريف "AFNOR": تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الإستراتيجية على أنها "النشاط المستمر والمتكرر إلى حد كبير للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ" (Boizard, p. 05)، نلاحظ ان هذا التعريف وضح النطاق وكذا حدود اليقظة الإستراتيجية.

من خلال التعريف السابق نلاحظ ان تحديد المخاطر أمر ضروري للمؤسسة التي تسعى الى تحقيق مكانة في السوق كما يقصد بها أيضا: "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية" (روبيج، 2003، الصفحات 2-3)

من اجل إعطاء وتحديد تعريف أفضل لليقظة الإستراتيجية هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي: الهدف، الموضوع، الإجراء او العملية، والمحيط، الهدف يتعلق بالمتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا والمنتجات، العمليات، العملاء، المورد...، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول الى الأهداف، أما بالنسبة للمحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية او الخارجية.

2.3 تصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب مجال نشاطها:

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف مميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أنها ورغم هذا الاختلاف تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتقسم اليقظة الإستراتيجية حسب مجال نشاطها إلى الأنواع التالية:

❖ اليقظة التنافسية: تعرف اليقظة التنافسية بأنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال حجم المعلومات المحصل عليها من تحلي الصناعة وتحلي المنافسة (نقاط القوة او الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار".
فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين من الزاوية التجارية والاقتصادية من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهؤلاء المنافسين ومعالجتها ونشرها بالإضافة الى تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة والمتعلقة أساسا بالإنتاج والتكاليف بهدف معرفة إستراتيجية المنافسين وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلا قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو السوق الذي تنشط به المؤسسة؟ من هم منافسي المؤسسة؟ ما هي المنتجات الناشئة؟ وما هو أداؤها؟ ما هي فرص و إمكانيات تطور منافسي المؤسسة؟ ما هي الفرص والتهديدات المروحة أمام المنافسين؟ وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة تقييم الأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها، رؤية المنافسين لمستقبلهم.

❖ **اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من دراسة العلاقة زبائن /موردين ،قدراتهم الجديدة في السوق معدلات تغير السوق وغيرها فاليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين المتعاملين والشركاء، تنمية وتطوير منتجاتها"، كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخلفي و الأمامي للسوق بشكل مستمر ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن والتعرف إلى موردين جدد والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر وذلك من خلال معرفة مختلف تقنيات الشراء، تقنية إدارة الجودة، التخطيط المستقبلي.

ولليقظة التجارية أهمية بالغة تظهر من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي إمكانيات زبائن المؤسسة مورديها شركائها حصتها السوقية والموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة؟ وما مدى إمكانية تحولهم إلى منافسين جدد؟ ما هي مواصفات المنتجات المنافسة وما مدى إمكانية الابتكار لدى المنافسين؟ ما هي المواد اللازمة للإنتاج؟ وما هي أسعار المنتجات المنافسة؟ ما مدى خبرة العمال في المؤسسات المنافسة؟.

❖ **اليقظة التكنولوجية:** تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة، وكذلك على التحركات الإستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية، ويعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها والإجراءات التي تقوم بها، في الاطلاع والتعرف على جميع التغيرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني والتكنولوجي والتي تؤثر عليها حاليا أو يحتم أن تؤثر عليها مستقبلا، فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، التغيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر، التهديدات، فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات... الخ

❖ **اليقظة البيئية:** وتعنى بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية السياسية، المالية والثقافية وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضاربة لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد.

ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية كذلك معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟

والجدير بالذكر أنه من خلال اليقظة البيئية يتم مسح المؤسسة للمعلومات البيئية، جمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار.

3.3 المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة 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، فاليقظة الإستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والتسيير، إنها تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، ولن تنجح هذه الطريقة الجديدة في العمل إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية. (Lesca N. , 2010, pp. 54-55)

- المتطلبات البشرية: تتمثل في ممثلي اليقظة من ملاحظين ومحللين وخبراء وناشطين وغيرهم، ويشترط في ممثل اليقظة أن تكون له الفطنة وروح الفضول، وكلما زادت خبرته كلما ارتفعت كفاءته الإنتاجية ولذا تحرص خلية اليقظة الناجحة على تكوين أفرادها وتدريبهم على الجمع والتحليل خاصة.

- المتطلبات التكنولوجية: تستخدم خلية اليقظة وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتوسيع دائرة بحثها، وتسهيل عملية تحليل المعلومات المجمعة، وتعتبر الانترنت وما تتضمنه من برامج وخدمات متعددة من أهم الوسائل التكنولوجية المستخدمة في عملية اليقظة.

- المتطلبات المالية: تحتاج خلية اليقظة إلى موارد مالية لتغطية مختلف تكاليفها التي يمكن ان تكون:

- تكاليف إنشاء خلية اليقظة أو بعض مصالحتها.
- تكاليف التكوين وأجور أفراد اليقظة.
- تكاليف الخبراء الخارجيين ومراكز البحث المساعدة في عملية الجمع، تحليل ونشر معلومات اليقظة.
- تكاليف جمع المعلومات من مصادرها المختلفة.
- تكاليف التكنولوجيا المستخدمة، والمتطلبات الأخرى كمصاريف النقل والإقامة.

ويرى بعض الباحثين أمثال Lesca ان السؤال الجوهرى لا يدور حول تكلفة اليقظة وإنما حول العائد والمزايا التي

تنتظرها المنظمة من وظيفة اليقظة مثل :

- توليد الإيرادات من خلال تطوير الحصة السوقية، تسهيل وتطوير المنتجات الجديدة.
- التقليل من بعض التكاليف .
- تحسين الكفاءة التسييرية .

كما ان جهاز اليقظة ليس شرط ان يكون مكلف لأن معظم مواردها الرئيسية موجودة أصلا داخل المنظمة لكن لا

يتم استغلالها بشكل جيد.

4. مساهمة الاشارات الضعيفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية:

من خلال عملية اليقظة نتمكن من حسن الرؤية ومن المعرفة المسبقة، إذ تتضمن هذه الأخيرة معنيين متلازمين الأول هو ان نعرف قبل الآخرين، وهذا ما يتيح لنا القدرة على سبق المنافسين، والثاني يعني السبق بالعلم قبل وقوع الحدث من خلال الكشف على الاشارات الضعيفة أو علامات الإنذار المبكر والتي تخبرنا إمكانية حصول شيء ما له تأثير مستقبلي مما يتيح لنا القدرة على استغلال عامل الزمن للتحرك السريع والاستعداد المسبق.

وعليه تعنى اليقظة برقابة المحيط وبالبحث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات وتتضمن الاستماع والملاحظة من أجل الكشف عن الاشارات وتحديد كل المستجدات اللازمة لتطوير المؤسسة في مواجهة المنافسة، ليس المقصود بامتلاك هذه المعلومة او تلك والتحكم في هذا المعطى او ذلك بل يعني القدرة على تحويل المعلومات الى جزء من منظومة معرفية إذ ان المنظور من الأحداث لا يمثل الحقيقة وإنما تكتمل الرؤية أكثر وتتضح المعالم أفضل ويتقلص هامش المجهول، بالنظر الى الجزء المخفي وغير المنظور وكل ذلك يعني المزيد من الحذر واليقظة. من خلال زيادة درجة حساسيتنا للإشارات الضعيفة لكي تكون ردود أفعالنا آلية وفورية، من جهة فان الظروف تتسم بالاضطراب والتشويش ومن جهة أخرى للإشارات الضعيفة وقع كبير وقد يكون أيضا خطيرا فالتهديد قد يكون أخطر، أن لم نكن على يقظة ووعي أكثر.

أن الكشف على علامات الإنذار بشكل مسبق يعني القدرة على الاستعداد المسبق، وان المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلة ومن الوقت اللازم لرد الفعل، وتتمى القدرة على التوقع والنظر الى الأفق البعيد، قد كشفت بعض الدراسات ان صعوبة اكتشاف الاشارات الضعيفة كانت من أسباب إفلاس كثير من الشركات الأمريكية خاصة الاشارات التي تشكل تحذير مسبق للمستثمرين والمقترضين بأن الشركة تعاني من مشاكل واضطرابات مالية مما يندربخطر الإفلاس.

تؤدي الإشارة الواضحة وغير المشكوك فيها لتحقيق معدلات اكبر من الاستجابة الصحيحة في المواقف المضطربة بينما تقود الإشارة الغامضة وغير الموثوق فيها لمزيد من معدلات الإخفاق في اكتشاف الفرص والتهديدات وقد تؤدي الى الوقوع في حالات الإنذار الخاطر حتى في المواقف شبه الأكيدة، وبوجود الاستعداد المبكر قبل وقوعها، وفي أسوء الحالات تدار بفعالية وحذرتام حالة حدوثها، بالتقاط إشارات التحذير، وعليه من المرجح ان تكون قدرة اكتشاف الإشارة على درجة كبيرة من الأهمية، ومن المهم أكثر ان يتصف متخذو القرارات الإستراتيجية على درجة عالية من القدرات الإدراكية في حل شفرتها بدقة، ومن الملاحظ ان هذه القدرات تتغير بحسب خصائص الشخص (اليمين، 2012، الصفحات 16-17)

5. الوضعية التنافسية لمؤسسة البسكرة للإسمنت:

1.5 التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت:

تم إنشاء البسكرة للإسمنت في 04-02-2009 وتعد أكبر مؤسسة جزائرية لإنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية تقدر بـ 5.5 مليون طن، وأول مؤسسة خاصة ووطنية للإسمنت وتعد من أضخم إنجازات مجمع عموري بشراكة مع مجمع باباهم تقع المؤسسة ببلدية البرانيس التي تبعد بـ 15 كلم عن بلدية بسكرة، تنتج كل أنواع الإسمنت الرمادي ذات الجودة العالية حيث تغطي السوق المحلية وتصدر منتجاتها نحو أوروبا وإفريقيا، وتوظف ما يقارب 1153 عامل.

مركب "البسكرة" لإنتاج الإسمنت هو أول مصنع جزائري خاص دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع عموري ببلدية البرانيس ولاية بسكرة، أدخل المجمع في مرحلة جديدة من الاستثمارات الكبرى استجابة لطموحاته الواعدة، فبعد الريادة الوطنية والإفريقية في صناعة مادة الأجر يعتمزم المجمع خوض التجربة نفسها في مادة الإسمنت لدخول التاريخ من بابه الواسع وبعد قضائه على المضاربة في أسعار الأجر والإسمنت، مجمع عموري يقود الجزائر لخوض أول تجربة لتصدير الإسمنت بعد ما كانت مستوردة، لينتقل إلى التوسع نحو صناعات ونشاطات جديدة تدعم الاقتصاد الوطني وتوفر الآلاف من مناصب الشغل وتخفيض فاتورة الاستيراد، لها طلبات للتصدير تسعى للبحث عن أسواق خارجية، حيث أمضت عقدا مع شركة أوروبية هي "سيماكس" السويسرية، لخوض تجربة تصدير نحو إفريقيا الغربية، كون الشركة تملك عقود تصدير حصرية للتسويق العالمي مع بعض الزبائن والدول.

تحتكر السوق الإفريقية في مجال الإسمنت النهائي ونصف المصنع، إذ تعتبر "سيماكس" بالنسبة لشركة البسكرة أول زبون خارجي تصل عبرها إلى أسواق إفريقيا الغربية، كما أنها قامت بالتصدير نحو ليبيا، كما أنها تتلقى طلبات من شركات تصدير من دبي وهذا تكون أول شركة وطنية تصدر لأوروبا بالإضافة إلى إفريقيا.

تم استحداث أول مصنع جزائري لإنتاج الإسمنت الأبيض حيث تم إبرام عقد مع شركة صينية لإنتاج الإسمنت الأبيض نهاية شهر أفريل المقبل، ليكون أول مصنع جزائري 100%، يعد المصنع الوحيد الموجود في الجزائر التابع لشركة أجنبية، لا القطاع العام ولا القطاع الخاص في الجزائر ينتج الإسمنت الأبيض.

تقدر طاقة مصنع الإسمنت الأبيض طور الإنجاز بـ 500 ألف طن سنويا، وهو رقم لا بأس به كون الإسمنت الأبيض ليس له استعمال كبير مقارنة بالإسمنت الرمادي إذ إن مجمع "عموري" يملك مشاريع للترقية العقارية ومصانع للبلاط وحاليا يعمل على توسيع نشاطه في مجال البلاط والخزف خاصة مع وقف استيراد هذه المواد، في طور إنجاز ثلاثة مصانع للخزف في كل من باتنة وبسكرة، فهو يسعى ويعمل على تقديم خزف عالي الجودة بسعر ممتاز مثل ما فعل في مادة الأجر والاسمنت.

2.5. الوضعية التنافسية للشركة:

تحتل شركة البسكرة للاسمنت مكانة هامة في السوق الجزائرية بالرغم من بداية نشأتها المتأخرة مقارنة مع بعض المنافسين، إلا أنها استطاعت بفضل الإستراتيجية التنافسية أن تنافس في السوق الوطنية التي عرفت انكماش مقارنة بالسنوات القليلة الماضية.

يوفر إطار القوى التنافسية تحليلا للفرص التي تتيحها الصناعة والتهديدات التي تنجم عنها، وبالتالي تحديد جاذبية هذه الصناعة وإستراتيجية المؤسسة، والتي عرفها بأنها اختيار تحليلي لجاذبية الصناعة واختيار الوضعية التنافسية ضمن هذه الصناعة لاحقا، وعليه فإن المؤسسة ليست رهينة هيكل صناعتها، فالمؤسسات ومن خلال إستراتيجياتها يمكن أن تؤثر على القوى التنافسية، فإذا كان لدى المؤسسة القدرة على أن تشكل بذاتها وعن طريق خياراتها وسلوكها الإستراتيجي هيكل صناعتها، يمكن أن تقوم بتغيير جذري لجاذبية الصناعة، إما للأفضل أو للأسوأ .

3.5 تحليل قوى التنافس لدى مؤسسة البسكرة للاسمنت:

قد توصل Porter إلى أن القوى التنافسية التي تدفع المنافسة الصناعية كما مر معنا سابقا هي: المنافسة بين المؤسسات القائمة، القدرة على مساومة الموردين، تهديد الوافدين الجدد، تهديد المنتجات البديلة والقوة التفاوضية للمشتريين.

❖ **المنافسون الحاليون:** تخوض مصانع الإسمنت في الجزائر معركة حقيقية في ظل المنافسة الشرسة في السوق المحلية

ومساعي الحكومة لتطوير استراتيجية هذه الشعبة من خلال وصول إنتاج الجزائر من مادة الاسمنت إلى 40 مليون طن سنويا في أفق سنة 2020، مقابل إنتاج حالي من هذه المادة يتراوح بين 25 و 30 مليون طن سنويا.

بالنسبة للمنافسين الحاليين لشركة البسكرة للإسمنت سيتم عرض أقوى 3 منافسين للشركة:

- شركة: "Gica" يسعى مجمع جيكالاسمنت لرفع من القدرات الإنتاجية بهدف بلوغ 20 مليون طن خلال 2020/2019 وهذا بانجاز مشاريع توسيع مصانع الإسمنت بالشلف وعين الكبيرة وزهانة إضافة إلى إطلاق مصنعين جديدين بسيغوس (أم البواقي) و بشار، سيساهم بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف، ويرتقب أن يبلغ الإنتاج بمصنع الاسمنت الجديد بسيغوس 2 مليون طن من الاسمنت في السنة و 1 مليون طن في السنة من هذه المادة بمصنع بشار، أن مصنع الاسمنت لعين الكبيرة الذي دخل حيز التشغيل في فيفري 2017 إذ بلغت قدرته الإنتاجية في فيفري 2018 بإنتاج سنوي يقدر ب 3 مليون طن، تقدر الطاقة الإنتاجية لمجمع جيكا حوالي 13 مليون طن، إذ بلغت الحصة السوقية له % 44 من السوق الوطنية.

- شركة: "holcim Lafarge" هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الاسمنت، الخرسانة في العالم، تأسست في 2015 نتيجة الاندماج بين شركة لافارج الفرنسية للأسمت، وشركة هولسيم السويسرية، لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الاندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي، وتعمل الشركة في 90 دولة حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية وأفريقيا 60% من مبيعات الشركة

أما بالنسبة لمجمع "لافارج هولسيم- الجزائر" قام بتصدير حوالي 8500 طن من الاسمنت الرمادي نحو غرب إفريقيا انطلاقا من ميناء أرزيو(وهران) وهي العملية التي تأتي بعد تلك قام بها في ديسمبر 2017، ومارس 2018 وفي بداية أبريل 2018، وأكد "مجمع لافارج هولسيم - الجزائر" أنه ومن خلال هذه العمليات المستمرة للتصدير- فإنه يعبر عن التزامه التام للمساهمة في تنويع المداخل خارج المحروقات، ان عمليات التصدير التي قام بها المجمع تؤكد نوعية الاسمنت الجزائري الذي بدأ في أخذ مكانته في أسواق خارجية تنافسية، وفي هذا الإطار يطمح مجمع لافارج هولسيم- الجزائر "إلى رفع صادراته نحو منطقة غرب إفريقيا إلى 5 مليون طن من الاسمنت ومادة الكلنكر (الآجر الصلب) آفاق 2020. يذكر ان هذا المجمع يحوز على مصنعين للإسمنت متواجدين في كل من المسيلة وعكاز بولاية معسكر وينشط بالشراكة مع مجمع "سواكريسيلاس" في مصنع ثالث لها متواجد في بسكرة. كما يسير المجمع كذلك عن طريق الشراكة مصنع الاسمنت الواقع بمنطقة مفتاح (العاصمة)، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية له ب 8 مليون طن أما حصته السوقية تقدر ب 28% من السوق الوطني.

- شركة: "Amouda" وحدة الإسمنت ببلدية البيضاء (170 كلم شمال الولاية) بولاية الأغواط ويتربع مصنع الإسمنت الواقع بمنطقة "جبل لعلق" على مساحة إجمالية قوامها 63 هكتارا، على مادتين أوليتين رئيسيتين هما الكلس والطين الموجودتين بكثرة بالمنطقة وهذا ما يجعلها تمون نفسها ذاتيا لمادتين أساسيتين لإنتاج الاسمنت، ومن المتوقع أن توفر هذه المنشأة الصناعية التي تصل طاقة إنتاجها إلى 6.000 طن يوميا أي ما يعادل 2 مليون طن سنويا حوالي 1950 منصب شغل منها 450 منصبا دائما وفق البطاقة التقنية للمشروع، أما حصتها السوقية تقدر ب 6%.

❖ **تهديدات الداخلين المحتملون:** يعتبر الداخلين الجدد بمثابة تهديد للشركة على اعتبار أن لهم رغبة في اقتحام السوق مما يقودهم إلى الدخول بإمكانيات وقدرات وتجهيزات من الجيل الحديث تؤثر على مردودية القطاع، وتعد مؤسسة هوندا سيمنتكومباني أحد الداخلين الجدد إلى قطاع الإسمنت والتي قامت بإبرام عقد ببناء ثلاثة مصانع بطاقة إنتاجية تبلغ 10 مليون طن، بالإضافة إلى الشركات العالمية الرائدة في هذا المجال والمتمثلة في "هول سيم" السويسرية، "هايد بورغ" الألمانية، "إطاليشيموتي" الإيطالية، "سيمكس" المكسيكية، والتي قد تفتح فروع لها في الجزائر على اعتبار الموقع الاستراتيجي من جهة، وقلّة الضغوط الحكومية فيما يخص التلوث البيئي مقارنة بالدول الأوروبية، والانفتاح الحكومي من خلال تشجيع الاستثمارات الأجنبية، حيث يتجسد التهديد في الدخول بتكنولوجيا حديثة الزمن ثم التحول إلى اقتصاديات حجم بدرجة أعلى، بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة لدى هذه المؤسسات العملاقة في المجال.

كما يعد قلة رأس المال بمثابة حاجز يمنع دخول منتجين عاديين لأن صناعة الإسمنت تتميز بارتفاع تكلفة التجهيزات باعتبارها من الصناعات الثقيلة، كما يعتبر الموقع الجغرافي للجزائر بمثابة دافع للدخول في هذه الصناعة مما يسهل نقل المنتجات سواء برا عن طريق الشاحنات إلى أسواق واعدة مثل ليبيا وموريتانيا ومالي، أو البحر نحو مختلف الأسواق العالمية.

❖ **القوة التفاوضية للزبائن:** يتمثل زبائن الشركة في المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء منها العمومية والخاصة سواء كانوا موزعين أو مقاولين وحتى منتجين، فتمثل العمومية منها في مؤسسات البناء، أما الخاصة فتتمثل في المؤسسة العقارية للتعمير والتابعة لمجمع عموري (تكامل أمامي)، وأيضا مقاولي قطاع البناء، وتجار التجزئة فهم يشكلون تهديد محتمل للشركة (قوة تفاوضية معتبرة) باعتبار أن العرض يفوق الطلب واشتداد المنافسة بين المنتجين (المنافسين) أي هناك بدائل عديدة أمام الزبون، حيث حققت الدولة تغطية كلية واكتفاء ذاتي من مادة الاسمنت إذ أصبحت الاسمنت من بين صادرات الجزائر خارج المحروقات كما تعتبر الإسمنت مادة استراتيجية ومهمة، فمؤسسة البسكرية للاسمنت تملك قوة تفاوضية على الزبائن رغم اشتداد المنافسة بين المؤسسات إلا أنها هي المسيطرة وهذا راجع الى العديد من العوامل فمنتجاتها تتميز بالجودة والسعر المناسب هذا يعني ان الشركة لها القدرة على تقديم أسعار أقل للمشتريين الأقوياء، وبالرغم من ذلك إلا ان القوة التفاوضية للزبائن تبقى قوية.

❖ **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن لأي شركة ان تكون لها تهديدات من طرف المورد أي لهذا الأخير قوة تفاوضية على الشركة فكلما قل عدد الموردين زادت قوتهم التفاوضية تهديدات التي تكون من طرف المورد قد تؤثر على التحكم في الأسعار وكذلك عدم القدرة على توفير الكمية الكافية في الوقت المناسب، أيضا عدم مطابقة الجودة، تقوم شركة البسكرية للاسمنت بتوفير المواد الأولية الأساسية من خلال استراتيجية التكامل الخلفي هذا ما يخفف في القوة التفاوضية للموردين، أي أنها تقوم بعملية التموين الذاتي فالمواد الأولية التي تنتجها الشركة بنفسها تتمثل في حجر الكلس و مادة الجبس، إلا أنها لا يمكن توفير كل ما تحتاجه بصفة ذاتية، فهي تستعين بموردين لتوفير المواد الأولية المساعدة والمتمثلة في: الرمل والذي يبلغ سعره 360 دج/طن، خام الحديد بـ 3398 دج/طن، الطين بـ 175.45 دج/طن فيما يخص الأكياس الورقية للاسمنت فهي تشتريها من عند 3 مصانع من بينها شركة "CogemPak" المتواجدة بتيزي وزو، في طور أما بالنسبة للمواد الأولية التي تستعين الشركة بمتعاملين لتوفيرها والامتيازات المقدمة لها من طرفهم فهي لا تتعامل ولا تستعين بأي متعامل، بما أن الاسمنت يتكون بنسبة 90% من مادة الطين الحجري وتمثل هذه المادة بالنسبة لشركة البسكرية للاسمنت تمونها ذاتيا ، هذا ما يجعل القوة التفاوضية للمورد منخفضة.

❖ تهديد المنتجات البديلة: تعد مادة الإسمنت إحدى المواد الأولية الممونة لقطاع البناء، فهي كغيرها من المواد التي منتجات بديلة وتتجسد بدائلها في كل من مادة القش (Straw Bales)، الغراس كريت (Grasscrete)، الطين المدكوك (Clay powdered)، هامبكريت (Hempcrete)، البامبو (Bamboo)، الخشب (Wood)، أفطور (Mycélium)، صخر الحديد (Fer rock)، اشكريت (Ashcrete)، تيمبركريت (Timbercrete)، التي عادة ما تستعمل في البناءات الحديثة، إلا أن هذه المواد لا تشكل تهديدا كبيرا على هذه مادة باعتبار أنها تقلل من استعمالها دون الاستغناء عنها.

6. تحليل نتائج الدراسة:

تضمنت المقابلة التي أجريت مع بعض إطارات شركة البسكرة للإسمنت مجموعة من الأسئلة في شكل حوار يمكن عرضها وتحليلها على الشكل التالي:

✓ فيما يخص مدى معرفة إطارات الشركة المبحوثة باليقظة الإستراتيجية ماهيتها، أهدافها، وسائلها، قد تبين من خلال الحوارات التي أجريت بأن لديهم معرفة باليقظة فكانت مفاهيمهم كلها متقاربة الى حد بعيد للتعريف النظري فمن بين هذه التعاريف نذكر ان اليقظة هي "المراقبة الخارجية لمحيط المؤسسة".

✓ أما السؤال الثاني المطروح فكان حول إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية وتفعيله من خلال توفير الجو المناسب للسير الجيد لها وهذا من خلال هيكل اليقظة أي طبيعة سيرها ما إذا كانت مركزية يهتم بها مسئول بعينه أم غير مركزية والمشاركة لمختلف عمال القسم، كما انها عملية منتظمة ورسمية أم العكس حيث اتفقت الإجابات على ان اليقظة الإستراتيجية للشركة المبحوثة ضعيفة تماما رغم وجودها لكن غير رسمية عبارة عن جمع المعلومات التي تحتاجها الشركة لكن بدون تخطيط، رغم ان الشركة تملك موارد لليقظة فهي تتمتع بكل مقومات إرساء نظام فعال وحقيقي لليقظة للشركة ما يكسبها القدرة على الاستباق والريادة في مجالها وبين منافسيها فهي مثلا تملك موارد بشرية خبيرة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية ما يمكنها من تشكيل فريق او خلية لليقظة (ممثلو اليقظة)، تتوفر أيضا على الانترانيت والاكسترنيت التي تساهم بشكل كبير على سرية المعلومة وتداولها بينهم بسهولة وأيضاً تخزينها ومن ثم نشرها إلا ان كل هذه الإمكانيات لم تستغلها الشركة لصالحها ولتفعيل اليقظة فهي عبارة عن موارد غير مستغلة بالشكل الفعال والمناسب.

✓ أما بالنسبة للسؤال الأخير فكان حول وضع عمليات اليقظة بالشركة اتضح من خلال الإجابات ان الشركة تقوم ببعض عمليات او مراحل لليقظة مثل الجمع، التحليل والنشر بطريقة عفوية أما عملية الاستهداف والتخطيط وكذلك التقييم فهي غير موجودة وهذا راجع كما قلنا مسبقا ان وضعيتها غير رسمية وغير مقصودة فيتم القيام باليقظة بأسلوب عفوي روتيني دون تخطيط مسبق، فالمعلومات التي يتم جمعها في الشركة غير مقصودة وغير مستهدفة فيتم جمع المعلومات بطريقة عشوائية وشاملة للمحيط كله دون تحديد عن نوع المعلومة ومجالها، أما فيما يخص لعمليتي الجمع والنشر فهما في وضعية جيدة في الشركة إلا ان عملية التقييم قد ينقص من جودة المعلومة ويعيق التغذية الراجعة والتي لها دور كبير في معرفة ما يجب التخطيط له مستقبلا وكذلك الوقوف على الفجوات والانحرافات لتصحيحها في عملية التخطيط الموالية أما بالنسبة لموضوع الأمن والحماية إذ تعتمد الشركة على حماية المعلومات الداخلة والخارجة، كما يعي جيدا مدى الخطر الناتج عن خروج أي معلومات غير مرغوب في نشرها ورغم ذلك فالحماية في الشركة لا تستهدف النظام بل المعلومات في حد ذاتها ويجهل أهمية حماية النظام والأجهزة الالكترونية المكونة له والتي قد تتعرض للقرصنة انتشار فيروس او تثبيت برامج غير محمية ما يؤدي الى حذف المعلومات المخزنة في النظام.

7. خاتمة

توصلنا من خلال هاته الدراسة الى جملة من النتائج:

✓ اطارات شركة البسكرية للاسمنت لديهم معرفة باليقظة الاستراتيجية فكانت مفاهيمهم كلها متفاربة الى حد بعيد للتعريف النظري لليقظة الاستراتيجية.

✓ مستوى اليقظة الاستراتيجية للشركة المبحوثة ضعيفة تماما رغم وجودها لكن غير رسمية عبارة عن جمع المعلومات التي تحتاجها الشركة لكن بدون تخطيط، رغم ان الشركة تملك موارد لليقظة فهي تتمتع بكل مقومات إرساء نظام فعال وحقيقي لليقظة للشركة ما يكسبها القدرة على الاستباق والريادة في مجالها وبين منافسيها فهي مثلا تملك موارد بشرية خيرة في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية ما يمكنها من تشكيل فريق او خلية لليقظة (ممثلو اليقظة).

✓ الشركة تقوم ببعض عمليات او مراحل لليقظة مثل الجمع، التحليل والنشر بطريقة عفوية أما عملية الاستهداف والتخطيط وكذلك التقييم فهي غير موجودة وهذا راجع كما قلنا مسبقا ان وضعيتها غير رسمية وغير مقصودة فيتم القيام باليقظة بأسلوب عفوي روتيني دون تخطيط مسبق.

✓ أما فيما يخص لعمليتي الجمع والنشر فهما في وضعية جيدة في الشركة إلا ان عملية التقييم قد ينقص من جودة المعلومة ويعيق التغذية الراجعة والتي لها دور كبير في معرفة ما يجب التخطيط له مستقبلا وكذلك الوقوف على الفجوات والانحرافات لتصحيحها في عملية التخطيط الموالية.

✓ المعلومات التي يتم جمعها في الشركة غير مقصودة وغير مستهدفة فيتم جمع المعلومات بطريقة عشوائية وشاملة للمحيط كله دون تحديد عن نوع المعلومة ومجالها.

وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها من الاطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل

الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقترحات التالية:

- إعادة النظر في هيكله اليقظة الإستراتيجية بشركة البسكرية للاسمنت.
- عدم إهمال اليقظة البيئية والمجتمعة كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسية منها والقانونية .
- استغلال موارد الشركة التقنية والبشرية منها في إرساء نظام يقظة فعال.
- الاطلاع على مفهوم وأهمية اليقظة والاهتمام بهذه الثقافة نظرا لأهميتها في نشر الوعي بأهمية الاشارات الضعيفة.

8. قائمة المراجع:

1. حمزة رميلي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.المركز الجامعي ميله.الجزائر.العدد2، 2014.
2. شوقي بورقبة، دور نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. سطيف. العدد10، 2010.
3. فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد7، 2005.
4. فالتة اليمين، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة.العدد12، 2012.
5. كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت العدد2، 2003.
6. مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء مميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي - الشلف-، 2010.
7. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. غير منشورة. جامعة فرحات عباس. سطيف. 2010.
8. Carolyn Bufford, Cognition and Perception, Education, General Psychology , Interdisciplinary, 2015.
9. Dunod, Parisp, STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4e édition,2005.
10. Humbert LESCA, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, IBID.
11. Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, 2003.
12. Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditionsAfnor,2 éme édition, France ,2007.
13. Nicolas Lesca: veille et développement durable, édition Lavoisier, paris, France.2010.
14. Odile Boizard, veille ou intelligence économique : Faut il choisir ? Marseille, voir :isdms.univ-tln.fr/PDF/boizard. pdf visité le 13/11/2021.
15. 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,
16. thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France2004.