

آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف

Mechanisms of Applying Strategic Vigilance in the Algerian Economic Companies Case Study: Applied Study of Cement Company of Chlef

(¹) أولاد عابد عمر ، د. علواطي لمين

(²) أستاذ مساعد قسم "أ"، إدارة أعمال، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف Omarmg16@hotmail.fr

(³) أستاذ محاضر "أ"، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إسقاط النموذج على مؤسسة الإسمنت بالشلف، وذلك من خلال التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية و ما يمكن أن تقدمه من ميزات لمؤسسة وكذا معرفة مختلف الوظائف وعمليات هذا الجهاز وكذا حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية وتحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.

الكلمات الدالة: اليقظة، اليقظة الإستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract

This study aims at presenting a suggested model for the application of strategic vigilance's mechanisms in Algerian economic institutions. We have chosen the cement company of Chlef to show how this proposed model of strategic vigilance will work and what possible features will offer to the institution. This study will demonstrate the different functions, operations, and information kinetics of this devise as well as its contribution to create competitive features to enhance strategic decisions in the company.

Keywords: Alertness, Strategic Vigilance, Economic Institutions.

مقدمة

الأولى لأي نشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات وهذا ما صاحبه ظهور وانتشار الحواسيب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة.

يشهد العالم في ظل العولمة تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته في مجال تكنولوجيا المعلومات دخل العالم عصر مجتمع المعلومات، وفي الوقت الراهن وفي ظل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمعلوماتية المادة

الجزائرية.

◀ تقديم نموذج مقترح لتطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الإسمنت بالشلف. وعرض جملة من التوصيات بما يساهم في تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة، نظرا للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها الجزائر، والتي من أهمها انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي وما يترتب عليه من آثار بالغة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خطة البحث

وللإجابة على الإشكالية مطروحة أعلاه قسمنا الورقة البحثية إلى:

- المحور الأول: الإطار العام لليقظة الإستراتيجية.

- المحور الثاني: تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

- المحور الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف.

1- الإطار العام لليقظة الإستراتيجية

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ فما هو أصله وما مفهومه؟ ومن أجل التطرق لليقظة الإستراتيجية وجب أولا التطرق عن مفهوم اليقظة بصفة عامة ثم عن مفهوم اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة من خلال تعريفها ومميزاتها والعملية الجماعية لليقظة الإستراتيجية.

1.1 مفهوم اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية فهي المفتاح الأساسي للتنافس. وفيما يلي تفصيل في مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

أ تعريف اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

يعتبر Michel CARTIER اليقظة على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".⁽¹⁾

كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير.⁽²⁾

فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة. ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري، إذا تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

واليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و معالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية.

الجزائر كباقي دول العالم تعيش هذه التغيرات المتسارعة في جميع الأصعدة وكذا المنافسة الشديدة وخصوصا بعد المفاوضات التي أبرمتها من أجل الدخول للمنظمة العالمية للتجارة و ما انجر عن ذلك من فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية والاستثمار الأجنبي فأصبح على عاتق المؤسسات مهمة صعبة وهي مواجهة المنافسة الدولية ومحاولة امتلاك مكانة ضمنها وهذا ما يتطلب منها أن تكون على درجة عالية من الوعي لكل ما يحدث أو سيحدث. و عليه كان لزاما على المؤسسة الجزائرية في هذا الجو المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة تسهر على العمل الجيد لها، وتراقب و ترصد كل صغيرة وكبيرة على منافسيها، ما يؤهلها لأن تكون رائدة و سائدة من خلال تعميق فارق عدد مشتركها مقارنة بمشركي المؤسسات المنافسة. ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها:

كيف يمكن تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وما هو النموذج المناسب لإرساء آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تحقيق الأهداف التالية:

◀ التعرف على أساسيات اليقظة التنافسية مع التعرف على مكوناتها وطرقها ووسائلها.

◀ إظهار أهمية التكيف والتفاعل مع البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

■ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.

■ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

■ تسمح بالتحدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

■ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي (10) :

- المعرفة العميقة للأسواق و للمنافسة.

- اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.

- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.

- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.

- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

3.1 أنواع اليقظة

توجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة الإستراتيجية ولكن سنذكر أهمها فقط، وهذا ليس انقاصا من قيمة و أهمية تلك الأنواع التي ذكرتها.

والجدول الموالي يبين أنواع اليقظة المرتبطة باليقظة الإستراتيجية طبقا لقوى المنافسة.

جدول رقم(01): أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الداخلون المحتملون
التجارية	الزبائن الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباشرون السلع البديلة
البيئية	باقي للبيئة، طبقا لمحاور اليقظة: الاجتماعية - الاقتصادية الكلية والجزئية - والقانونية.

المصدر: علويات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الإتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص166.

1.3.1 اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة (10). و هذا

كما أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية" (3).

نستنتج من التعاريف السابقة - وبغض النظر عن التعريف الأول والثاني الذين تناولوا اليقظة بتعريف شامل-، أن اليقظة اعتبرت ك نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

ب- تعريف اليقظة الإستراتيجية

تشير اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة و مراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

تُعرف اليقظة الإستراتيجية: بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال و استباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، و تصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية (4).

اليقظة الإستراتيجية: هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية و معرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة (5).

وتعرف اليقظة الإستراتيجية: بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين (6).

كذلك عرفت بأنها: عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع و تنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها، تهدف اكتشاف الفرص و التقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد (7). و تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى خلق الفرص و الخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، وخاصة عند الحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية و التكنولوجية (8).

2.1 أهمية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (9):

3.3.1 اليقظة التجارية

تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل):

1. الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

2. الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة. وأخيراً، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، وحتى إذا كان 80% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات 20% غير الراضين وهذا بهدف تحسين من جودة المنتج⁽¹⁶⁾.

4.3.1 اليقظة الاجتماعية

وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستتوق انتباه المتبقي ويهدد من سلامة أو يعزز من التماسك التنظيمي⁽¹⁷⁾.

وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة⁽¹⁸⁾:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.

- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.

5.3.1 اليقظة البيئية

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية⁽¹⁹⁾.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من MARTINET et RIBAULT في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل PORTER بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة⁽¹²⁾:

- الأداءات الحالية للمنافس.

- إستراتيجية المنافس.

- أهداف المنافس الجديدة.

- قدرات المنافس.

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها ؟

- كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟

2.3.1 اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً⁽¹³⁾.

كما يعرفها MARTINET et RIBAULT على أنها: "ذلك النشاط الذي يمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"⁽¹⁴⁾.

وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

- تحديد التقنيات أو التكنولوجية المتبعة من طرف المنافسين.

- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من⁽¹⁵⁾:

- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات.

- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.

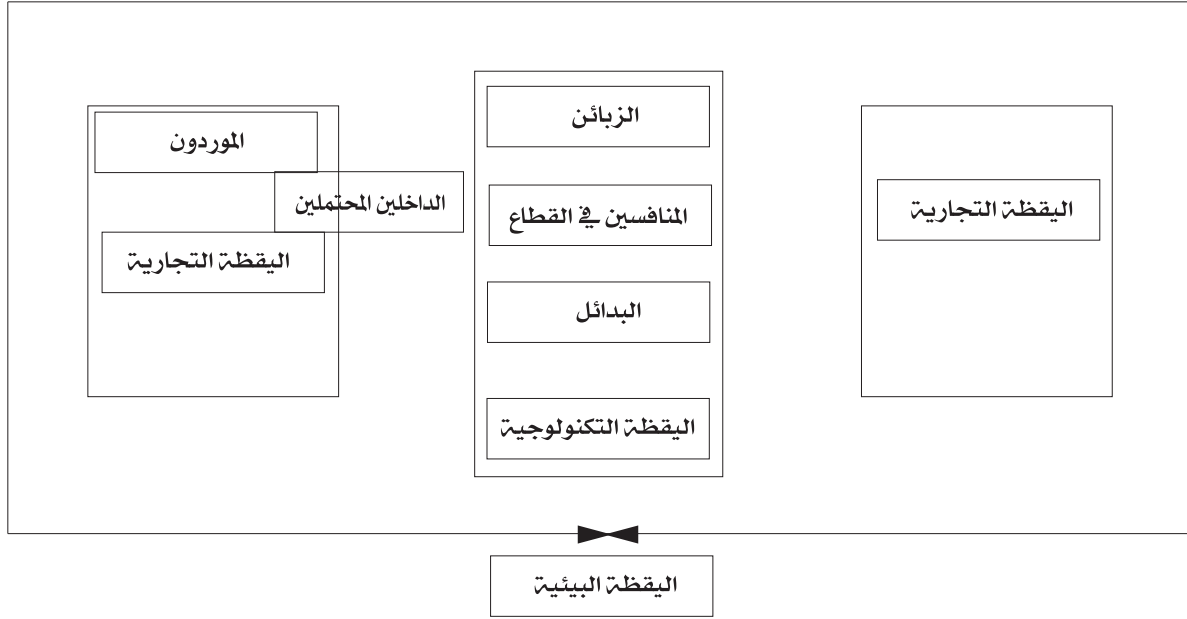
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.

- بنوك المعلومات.

- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني.

- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

الشكل رقم 01: الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس ل PORTER

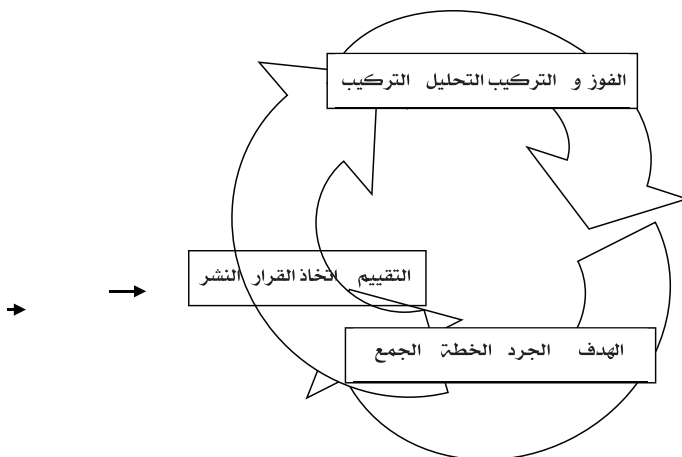


Source: VERNA G, La veille technologique: une ardente nécessité, département de management, université.Laval, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille.html>

وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

3-1-2 النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة و لا تكون لهذه الخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب و إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ. والشكل التالي يبين مراحل اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (02): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الإتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص.166.

2- تنظيم عملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها و يرفع من تنافسيته ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة و تتبع كل تطوراتها و تغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة و كل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث و التغييرات الممكن حدوثها مستقبلا.

1.2 مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية وهي كما يلي⁽²⁰⁾:

1.1-2 الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه.

فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2.1-2 التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات

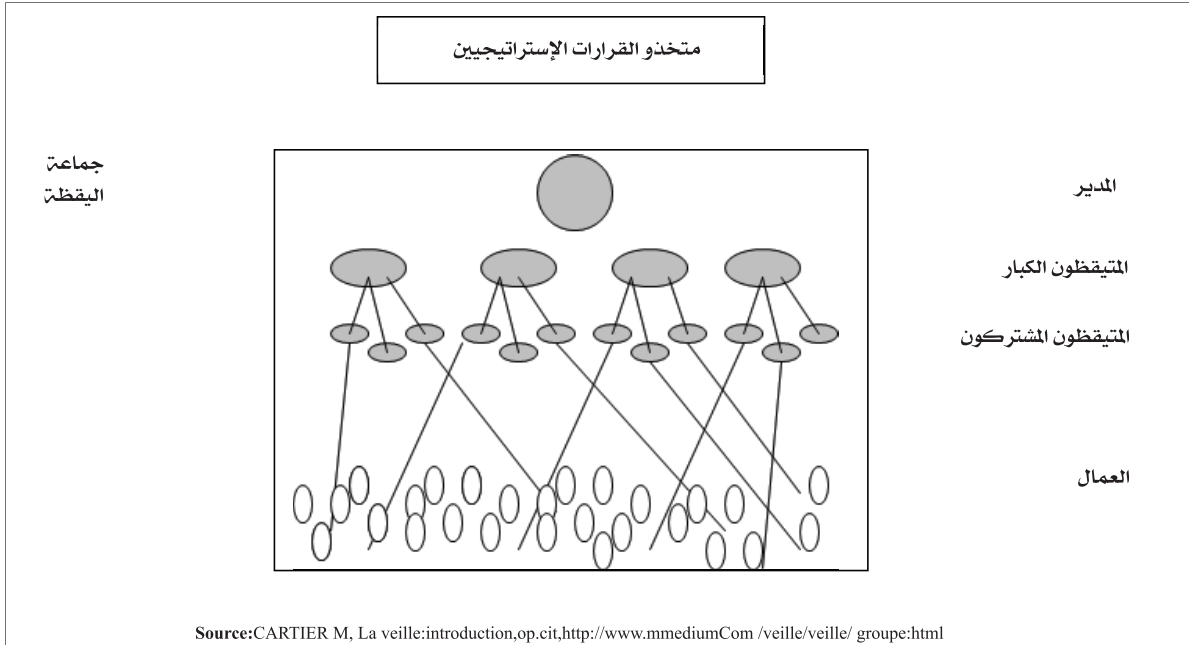
الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه، حيث تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على أساس العمل الجماعي.

ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة الإستراتيجية كليا.

2.2 ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص جيد

الشكل رقم (03): ممثلو عملية اليقظة



من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة الإستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الإستراتيجية ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول رقم (02): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

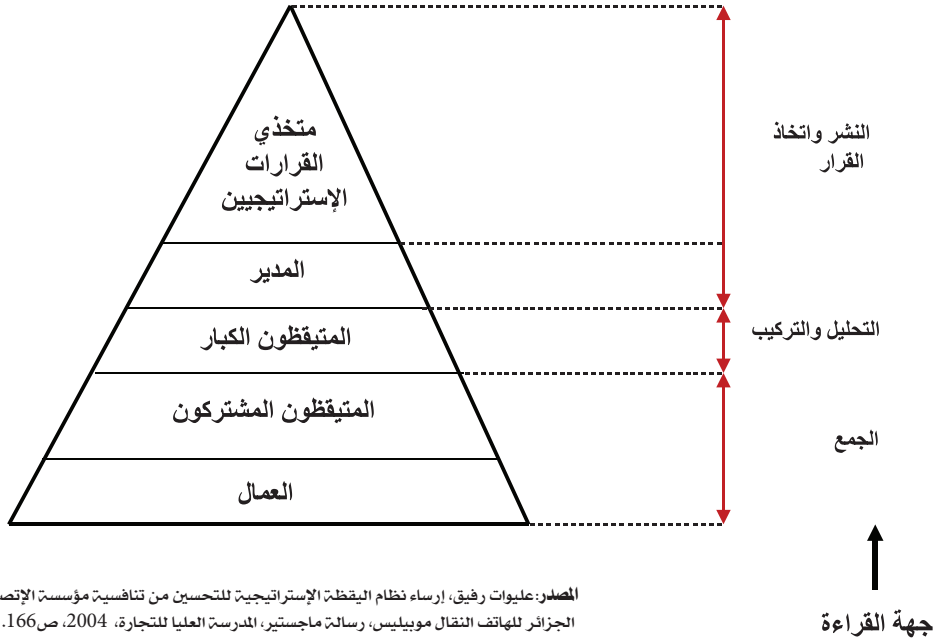
الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - متخذو القرارات الإستراتيجيين Les décideurs stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدير Le directeur
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتيقظون الكبار Les reilleurs Seniors
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع). - اضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتيقظون المشتركون reilleurs les associés
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعة عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمال Les employés

Source :CARTIER M, La veille: introduction, op.cit, http://www.mmedium. Com/veille/veille/groupe.html

مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها. ويمكن اسقاط مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية المذكورة سابقا على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الإستراتيجية، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم وإنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج. وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف

الشكل رقم (04): مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية حسب الممثلين



الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة. وهذا ما سنتناوله لاحقا.

3.2 طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الإستراتيجية تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع الإستراتيجي قوي في السوق وعلى امتلاك الميزة التنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها، فما مغزى هذه الطريقة؟

1.3.2 طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEARNS على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالمؤسسات الرائدة"⁽²¹⁾.

كما قدم CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق"⁽²²⁾.

تم تمثيل الممثلين في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية، ويمثل قيمة الهرم متخذي القرارات الإستراتيجيين، أما قاعدته فيمثلها العمال، لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظون الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الإستراتيجيين.

ولكن كيف للمؤسسة أن تنسق عمل اليقظة الإستراتيجية أو بعبارة أخرى ما هو النموذج الملائم الذي تتبناه المؤسسة حتى تؤدي اليقظة الإستراتيجية عملها بفعالية؟

على كل حال، لا يوجد نموذج واحد فقط يجبر المؤسسة على إتباعه، فمثلا باستطاعة المؤسسة أن تنشئ مصلحة اليقظة الإستراتيجية تضم عددا من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية، أو تكلف مهام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حساب المتاح لها من الموارد البشرية، المالية، الوقت) وبحسب حاجتها من المعلومات.

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية

3- دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريتها بمؤسسة الاسمنت بالشلف خلال سنة 2015، قمنا بإعطاء نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية كإقتراح أمر بالغ الأهمية كتوصية تم الخروج بها في هذه الورقة البحثية. وذلك بالتعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية وما يمكن أن يقدمه من ميزات لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وكذا معرفة مختلف الوظائف وعمليات هذا الجهاز وعليه تم تقسيم هذا المحور إلى الأجزاء التالية:

1- واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

2- اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة الاسمنت بالشلف.

3- آلية عمل نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح

1.3 واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

عند قيامنا بالبحث الميداني بدراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وجدنا أن لها منهجية واضحة في رصد وتتبع التغيرات الحاصلة في سوقها وهذا عن طريق خلية فعالة تتبع المعلومات في السوق بشكل خاص رغم أن المؤسسة تعمل في سوق احتكار ما تنتجه يباع ويتم في الأونة الأخيرة تطوير الاسمنت إلى نوعية "البور تالاند" التي تحمل عبارة من أحسن منتجات الاسمنت على المستوى الوطني وتقدر الطاقة الإنتاجية نظرية إلى حوالي 200000 طن سنويا ويضم المصنع خطين إنتاجيين تصل قدرة الواحد منها 5000 طن يوميا.

وتضع المؤسسة حاليا في السوق الوطني ما يعادل 12% من الإنتاج الوطني وتوزع منتجاتها على خمسة ولايات هي كالتالي في الشكل:

وتتنمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أدائها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة وتقنية حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع الوقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

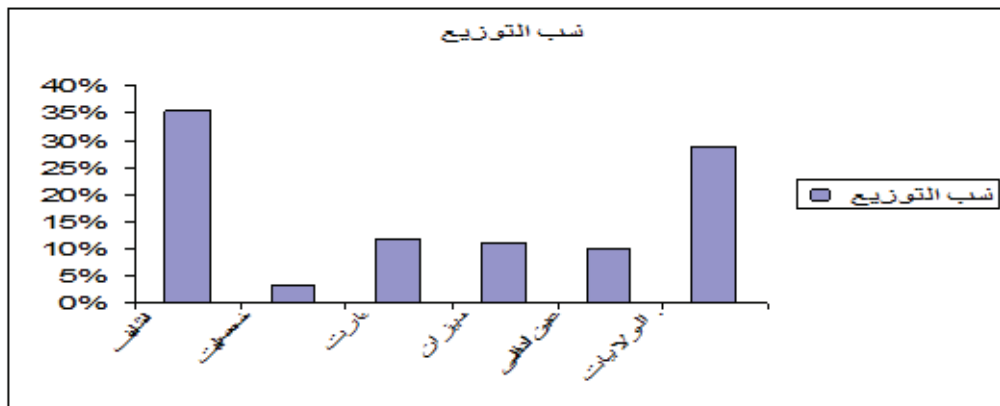
2.3.2 الإنترنت، وسيلة لليقظة الإستراتيجية

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، ومن أهم هذه الشبكات، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة "A.R.P.A.Net "Advance Research Project Agency Network التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط.

ثم توسعت شبكة "A.R.P.A.Net" وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت.

والإنترنت مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب TCP/IP وهي اختصار ل Transmission Control Protocol / Internet Protocol أو بروتكول الإنترنت/ بروتكول ضبط الإتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

الشكل رقم(05): مناطق التوزيع لمؤسسة الاسمنت بالشلف



المصدر: من قسم التسويق بالمؤسسة (ECDE)

2.3 اقتراح نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

يعتبر إعطاء نموذج لجهاز اليقظة الإستراتيجية كاقترح أمراً بالغ الأهمية كتوصية تم الخروج بها في هذا البحث مع الأخذ بعين الاعتبار بخصائص مؤسسة لاسمنت ومشتقاته بالشلف. يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية المقترح لمؤسسة الاسمنت من ثلاث لجان، واحدة مختصة باليقظة التنافسية، وأخرى باليقظة التكنولوجية والثالثة باليقظة التجارية مكونة في مجملها نظاماً متكاملًا.

2.3.1 لجنة اليقظة التنافسية: تقوم لجنة اليقظة التنافسية بالتعرف على منافسي مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف الحاليين والمحتملين والمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وذلك من خلال جمع المعلومات والتحصل عليها من تحليل قطاع الاسمنت وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف هذه اللجنة إلى معرفة:

- الأداءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافسين؛
- قدرات المنافسين.

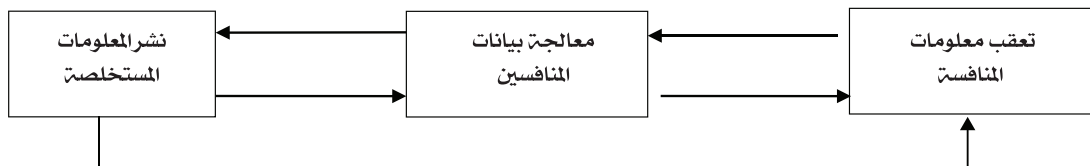
كما تهدف أيضا إلى معرفة ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا وكيف يرى المنافسون مستقبلهم، وتعمل لجنة اليقظة التنافسية للمؤسسة على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمعاملين المنافسين وهذا من خلال معرفة:

- منتجات المتعاملين وكذا الخدمات المقدمة؛
- تقنية البيع والتوزيع؛
- شركاء المتعاملين المنافسين؛
- معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- ومن أجل تحقيق كل ما هو أعلى وجب على متعقبي هذه اللجنة:

- المراقبة المستمرة لنقاط بيع المتعاملين المنافسين.
- الاتصال الدائم بالهيئات الوصية وذلك من أجل:

- تتبع حواجز الخروج من قطاع الاسمنت
- تتبع حواجز الدخول والمراقبة الدائمة للداخلين الجدد
- ولقد تم اقتراح طريقة سير لهذه اللجنة كما يلي:

الشكل رقم(06): لجنة اليقظة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بالشلف



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الشكل البياني الذي يوضح مناطق توزيع منتجات مؤسسة الاسمنت بالشلف انه يتم توزيع الاسمنت بنسبة كبيرة في ولاية الشلف تقدر ب 35.45 % بكمية 872266 طن سنويا وهي تحتل المرتبة الأولى في توزيع المنتج لها.

يتم توزيع الاسمنت بنسبة 10.12 % في ولاية عين الدفلى بكمية 249093 طن سنويا وكذا توزيع المنتج بنسبة 10.89 % في ولاية غليزان بكمية 267961 طن سنويا، أما في ولاية تيارت فيوزع لها المنتج بنسبة 11.59 بكمية 284825 سنويا وفي ولاية تسمسبت فيوزع لها المنتج بنسبة قليلة مقارنة بالولايات الأربعة الأولى وتقدر ب 3.33 % أي بكمية 82604 طن سنويا أما الباقي الذي يمثل نسبة 28.62 % فيوزع على باقي ولايات الوطن بكمية 703427 طن سنويا فوظيفة التوزيع فهي خلية اليقظة التجارية ويقوم عملها على:

*البحث عن زبائن جدد وهذا بإقناع الزبائن المحتملين والموزعين الذين لا يقومون ببيع منتجات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

*مراقبة المنافسين: وهذا عن طريق مراقبة المنتجات الجديدة في السوق سواء كانت من منافس مباشر أو منافس بالمنتوج ' اشهاراتهم في نقاط البيع ' معلقاتهم ' طرق توزيعهم وأسعارهم.....الخ.

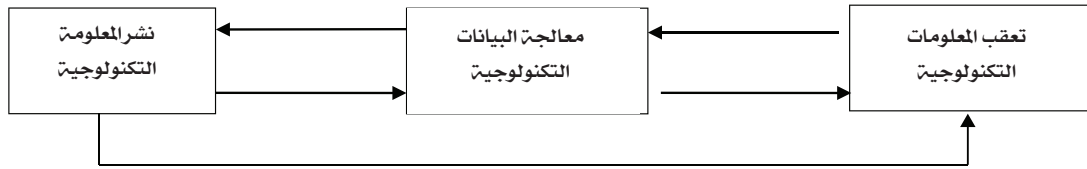
كما للمؤسسة مصادر أخرى لليقظة الإستراتيجية وهي علاقاتها مع المصنعين والمنتجين في أوروبا الذين يعملون بكل التكنولوجيات الجديدة في قطاع الاسمنت وهذا ما يعني اعتنائها باليقظة التكنولوجية ولكن لا تمتلك مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ثقافة اليقظة الإستراتيجية بمعنى كوظيفة أساسية في المؤسسة تعتمد عليها في صنع القرارات أو تعطيتها ميزة تنافسية أو تساعد في الرفع من تنافسيتها في حالة دخول منافسين أقوى من الخارج.

على أساس دراسة أجريت في سنة 2000⁽²³⁾ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الإستراتيجية ويظهر ذلك في ثقافة الإطارات المسيرين وفي سلوكياتهم وكذا في ثقافة المؤسسات.

وتلت هذه التظاهرة ملتقى نظمه مركز البحث على المعلومة العلمية والتقنية بالجزائر في 06 جوان 2004 والذي دار حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل التكنولوجية على اخص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة

- 2.2.3 لجنة اليقظة التكنولوجية لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف: تعمل لجنة اليقظة التكنولوجية على بذل كل الجهود واستعمال كل الوسائل المسخرة واستفءاء كل الإجراءات المتاحة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية في مجال الاسمنت وتعمل هذه اللجنة على:
- جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في إبداعات تكنولوجية;
 - تحديد التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة حاليا ومستقبلا من طرف المتعاملين المنافسين.
 - وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:
- هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال الاتصالات المباشرة والمستمرة;
 - المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الحالية والتي تختص بقطاع الاسمنت دوليا وعموما والجزائر خصوصا;
 - بنوك المعلومات;
 - التحليل الدقيق لمنتجات وعروض المتعاملين.
- ويمثل الشكل أدناه طريقة سير اللجنة التكنولوجية التي تم اقتراحها:

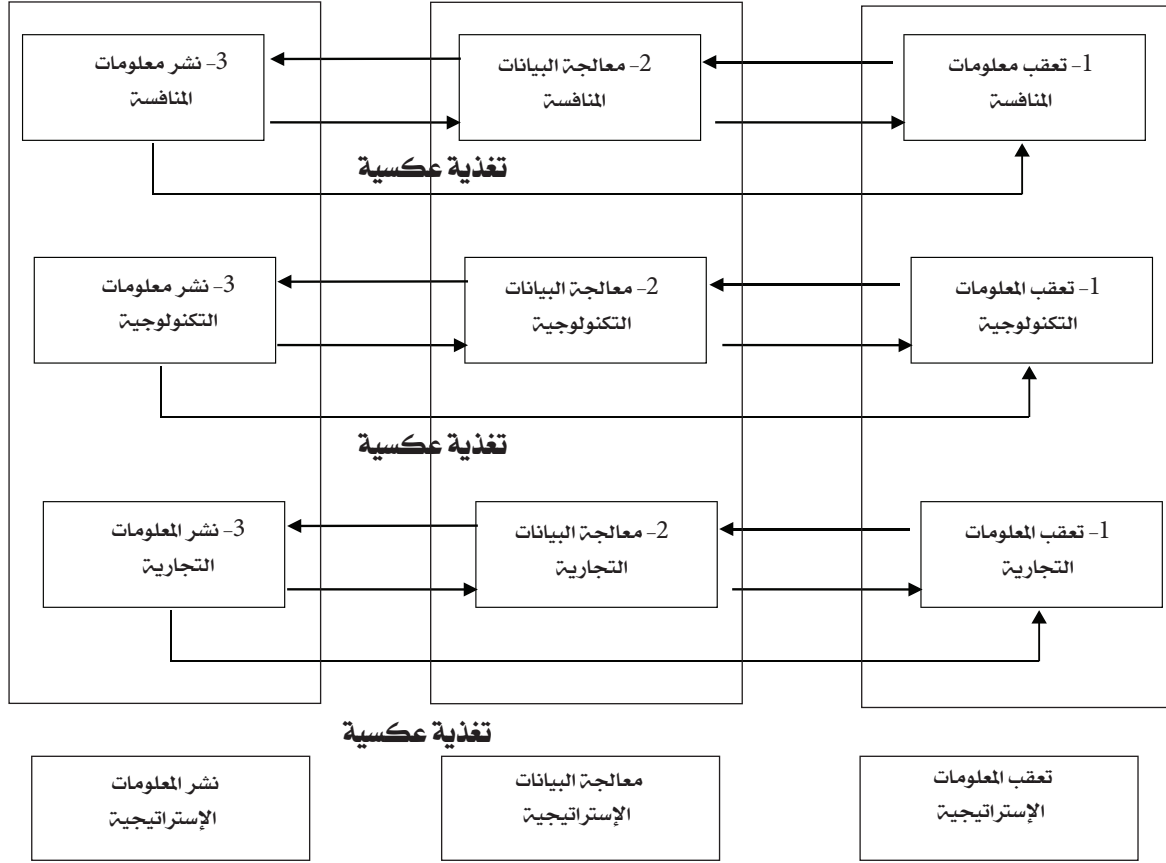
الشكل رقم(07): لجنة اليقظة التكنولوجية لمؤسسة الاسمنت بالشلف



المصدر: من إعداد الباحث

- 3.2.3 لجنة اليقظة التجارية لمؤسسة الاسمنت بالشلف: تهتم هذه اللجنة بالزبائن بالدرجة الأولى والنشاطات التجارية للمنافسين ومختلف موردي المواد الأولية للمؤسسة لذا تهتم هذه اللجنة بمراقبة ودراسة:
- * الزبائن أي الأسواق وذلك بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد والطويل وكذا تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
 - * سوق العمل بتتبع تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.
 - * نقاط بيع المتعاملين وحجم مبيعاتهم من خلال المراقبة الدائمة لنشراتهم المنشورة على مواقعهم الالكترونية وكذا مختلف نشاطاتهم التجارية.
 - ويمكن لهذه اللجنة الاعتماد في القيام باهتماماتها المشار إليها أعلاه على:
 - دراسة تقارير الهيئات الاقتصادية بما فيها الوزارية المختصة في مجال قطاع الاسمنت في الجزائر من وزارة العمل المجلس الاقتصادي والاجتماعي.
 - تقارير البائعين كون أن البائع في اتصال دائم مع الزبائن وأحيانا مع ممثلي المؤسسات المنافسة ويمكنه تقديم
- معلومات حول رغبات الزبائن تصرفهم عند الشراء إذ يمكن للجنة اليقظة التجارية للمؤسسة أن تأتي بهذه المعلومات من نقاط البيع.
- إحصاءات المبيعات وذلك بدراسة تطور رقم الأعمال وكذا الكميات المباعة والوقوف على اتجاه المنتج العام مما يسمح بإجراء مختلف التنبؤات وتصور سيرورة المبيعات و المنتج مستقبلا كما يمكن إحصاء المبيعات من توضيح توزيع مبيعات المؤسسة حسب المناطق الجغرافية حسب نقاط البيع حسب الفترة الزمنية حسب المنتج حسب قناة التوزيع.....الخ.
 - أفراد المؤسسة.
- وما يمكن إضافة والإشارة إليه هو العمل المتكامل بين ثلاث اللجان المشار إليه أعلاه مكونة باجتماعها جهازا متكاملا لليقظة الإستراتيجية لمؤسسة الاسمنت بالشلف، حيث كل لجنة مكونة من خلية تعقب للمعلومات الخاصة بها ثم خلية معالجة للبيانات المتحصل عليها و خلية نالته تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة، حيث توجد ما بين كل الخلايا تغذية عكسية. والشكل أدناه يمثل المخطط النموذجي للجهاز المقترح لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف.

الشكل رقم (08): المخطط النموذجي للجهاز المقترح مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف



المصدر: عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص 166.

3.3 آلية عمل نظام اليقظة الإستراتيجية المقترح مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف

من خلال هذا الجزء يتم التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية وما يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية في محيطها الحالي. لذا سيتم معرفة مختلف الوظائف و عمليات هذا الجهاز وكذا حركية المعلومات فيه.

3.3.1 استعمال المعلومات

يتم استعمال المعلومات من طرف المديريات المكونة لتنظيم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، حيث يقوم من خلال مديرها بإعطاء المتعاملين الواجب الحصول على معلومات تخصهم فكل من مسؤولية المديريات التالية:

- مديرية التسويق.
- مديرية التمويل و الصفقات.
- مديرية المالية و المحاسبة.
- مديرية التخطيط و التنظيم.
- مديرية الإعلام الآلي و التنظيم.
- مديرية الاستغلال.
- مديرية التغذية.
- مديرية الأشغال للمحاجر.

- مديرية الاستغلال للاسمنت و الشحن.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الجودة.

يتراهم المدير العام والهيكل الاستشاري المرتبط مباشرة بالرئيس فيجتمعون بفريق اليقظة الإستراتيجية و يتحاورون و يقدم كل منهم آراءه حول ما يهم المؤسسة ككل.

3.3.2 تعقب المعلومات في محيط مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف

يقوم مسؤولوا المؤسسة و منشط اليقظة بإعلام كافة الفريق بما يستهدفه فريقهم من مواضيع و متعاملين و من ثم توزيع المهام على المتعقبين كل و اختصاصه، و يتكون المتعقبون في الجهاز المقترح على النحو التالي:

- متعقبين ميدانيين لتعقب المعلومات المكونة للجنة اليقظة التنافسية.
- متعقبين ميدانيين لتعقب المعلومات المكونة للجنة اليقظة التكنولوجية.
- متعقبين ميدانيين لتعقب المعلومات التي تهتم لجنة اليقظة التجارية.

وهذه المتطلبات التي يجب أن تتوفر في المتعقبين:

- القدرة على التحليل و الحوصلية.

- روح الاتصال مع الغير.

مرحلة تقريبا من مراحل اليقظة الإستراتيجية، فبعد عملية التعقب لأبد من تخزين المعلومات وكذلك بعد الانتقاء و بعد المعالجة و التحليل لهذا فهي تعطي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار و في أي وقت للأشخاص المرخص لهم بذلك، فهو يحفظها من الضياع و السرقة فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المنظمة يتطلب المحافظة عليها و تنميتها باستمرار» أمن المعلومات».

5.3.3 معالجة البيانات

يجب على مؤسسة الاسمنت أن تولي اهتماما كبيرا لمعالجة البيانات التي تمثل الإشارات الضعيفة المجمعمة و يمكن اقتراح في هذا الجهاز ستة إلى تسعة أفراد مختصين في معالجة البيانات و إعطاء المعنى لها:

- معالجة البيانات التي جمعتها خلية التعقب الخاصة بالمنافسة.
- معالجة البيانات التي جمعتها خلية التعقب الخاصة باليقظة التكنولوجية.

- معالجة البيانات التي جمعتها خلية التعقب الخاصة باليقظة التجارية.

6.3.3 استعمال المعلومات

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية و كثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة و لكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة و إلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة و خسارة بالنسبة للمنظمة.

و يمكن إجمال جميع مراحل اليقظة الإستراتيجية في شكل الموالي:

- الطموحات العالية، الحيوية.
- معرفة مصادر المعلومات و كيفية تحصيل المعلومات التي تهم المؤسسة.

كما يتم تقسيم المتعقبين إلى متعقبين ميدانيين و آخرين مستقرين و ذلك بحسب شخصية الأفراد المكلفين بالتعقب و ذلك بالنظر لقدرة المتعقب و يكون تحفيز المتعقبين الميدانيين أكثر من غيرهم كونهم في المواجهة الكاملة للمحيط.

و يتم تزويد كل المتعقبين بأدوات و أجهزة تساعد على القيام بتعقب المعلومات (هواتف نقالة، و أجهزة كمبيوتر للمتعقبين (المستقرين) و كل ما يرتبط بهذه الأجهزة من أجهزة تساعد على الدخول لقواعد البيانات المتاحة.

وأن يكون الكمبيوتر المستعمل في تجميع البيانات فقط من باب حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة و ذلك لأخطار التجسس الناجمة عن استعمال قواعد البيانات الموجودة عبر شبكة الانترنت و يقومون بعد ذلك توصيلها لمصلحة التخزين و تكون بصفة توقعية.

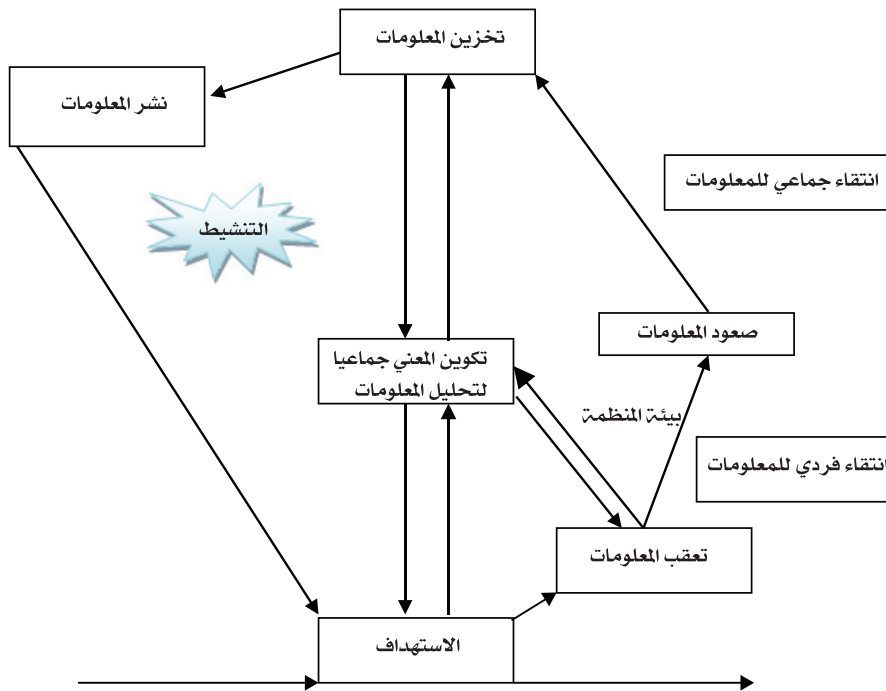
3.3.3 انتقاء المعلومات المجمعمة و تمريرها

يقومون المتعقبون الميدانيون بالانتقاء على أرض الميدان بمفردهم، أما المتعقبون المستقرين فينتقون انتقاء أوليا، ثم يقوم خبير بانتقاء ما هو أصح ثم يتم تمرير المعلومات الكاملة نحو التخزين و القاعدة المعرفية حيث يمكن لمختلف مستويات المؤسسة الدخول لهذه القاعدة و أخذ ما يلزمها من معلومات، أما المعلومات المحتملة ذات الصفة التوقعية فهي معلومات ناقصة. إذ يتم إرسالها نحو مصلحة معالجة المعلومات و التي من شأنها إنشاء معنى للمعلومات المجمعمة.

4.3.3 تخزين المعلومات

عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية وهي توجد بعد كل

الشكل رقم(09): مراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر: علويات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص166.

تكون مهمتهم تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية.
الهوامش

- 1- <http://www.clic.net/presse/article/5/2000-02.01.html>
- 2- AIT EL HADJ 5.(1993).L'entreprise face a la mutation technologique. édition organisation . p.89.
- 3- BERGERON P " observations sur le processus de veille et les obstacles a 5 a pratique dans les organisation". Argus.vol.24 N° 3.p.18.
- 4- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -أم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الإعلام والإتصال وحاكمية التنظيمات، جامعة عنابة، 2011/ 2012، ص 27.
- 5- REIX Robert. Systèmes d'information et Management des Organisations. Vuibert 3eme édition. 2000. Paris. p56
- 6- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 82.
- 7- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة chiali Profiplast بسطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2009/2010، ص 129.
- 8- LESCAH et SCHULLER M. (25-27 oct 95). Veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les information? Collague VSST'95-foulouse. p.45.
- 9- علاوي نصيرة، المرجع سبق ذكره، ص 84.
- 10- علاوي نصيرة، المرجع سبق ذكره، ص 85.
- 11- <http://www.pita.net/entreprise/veille.htm>.
- 12- PATEYRONE. (1994). Le management stratégique de l'information. édition Economica. Paris.p.19.
- 13- PATEYRONE. (1998). La veille stratégique. édition Economica. Paris. pp.143.144.
- 14- MARTINET et RIBAUT JM. (1991). Le management des technologies. édition Organisation. Paris. P.109.
- 15- بوشناق ع. " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها " ص. 87.
- 16- PATEYRONE. (1994). Le management stratégique de l'information. op. cit. P.24.
- 17- PICARD D. (1991). La veille sociale. prévoir et gérer la conflictualité industrielle. Librairie vuibert. Paris. P.2.
- 18- PICARD D. (1991). La veille sociale. même source. Paris. P.1.
- 19- LESCAH et SCHULLER M. (25-27 oct 95). veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations?. colloque VSST'95. doulouse. P.45.
- 20- CARTIER M. La veille: introduction.op.cit.<http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes.html>
- 21- عليوات رفيق، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الإتصالات الجائر لهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص 166.

واليقظة لا تتوقف عند جعل المؤسسة على علم بما يحدث في محيطها فقط، وإنما تتعداها إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات المحيط.

الخاتمة

نستنتج مما سبق أن مؤسسة الاسمنت و مشتقاته إمكانات كبيرة تمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر فعالية في محيطها الحالي و لكن في وقتنا هذا البيئة جد متغيرة فيمكن دخول منافسين أقوياء في أي وقت و قد يهددون مصالح مؤسسة الاسمنت، لهذا يجب على المؤسسة اتخاذ نظام لليقظة الإستراتيجية بمنهجية وتدعيمها بالإمكانات المالية و المادية و العمل بجميع أنواع اليقظة الإستراتيجية لضمان رصد شامل للبيئة.

وتلعب اليقظة الإستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء استمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة بين الشركات الأخرى في السوق الواحد وذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة كما تؤثر على الفكر الاستراتيجي من خلال الدور الذي تعمل لأجله لذلك. واليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتما إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها إذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءا بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها، أو بما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

ويعتبر النموذج المقترح لجهاز اليقظة الإستراتيجية أمرا بالغ الأهمية كتوصية تم الخروج بها في هذا البحث، يتوجب تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة، نتقدم بجملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، نذكر منها ما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

- استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية؛ بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية يتم من خلالها تنظيم وتدعيم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة (الإستراتيجية)، بحيث تصبح تؤدي في شكل نشاطات تعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية.

- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال.

- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة