

اليقظة الإستراتيجية كأداة لنمو وإستدامة الشركات العائلية

دراسة حالة مجمع حسناوي – الجزائر-

The strategic vigilance as a tool to growth and sustainability the family firms.**-Case study HASNAOUI Group–Algeria-**قصاص فتيحة¹، العشاءشي وسيلة²، مسعودي زكريا³¹ مركز الجامعي غليزان (الجزائر)، fatihaguessas@hotmail.com² جامعة تلمسان (الجزائر)، Tabet_wassila@yahoo.fr³ جامعة وادي سوف (الجزائر)، Pr.zakariamessaoudi@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/07

ملخص:

خلية اليقظة الإستراتيجية داخل الشركة العائلية تساعدها على رصد كل ما يساهم في العملية الإبداعية وتشجيع الابتكار وهذا نتيجة المعلومات التي تتوفر للمؤسسة منها. وبالتالي تحقق الأهداف الإستراتيجية المسطرة مما ينتج عنه تحقيق لنمو الشركة العائلية على المدى المتوسط وعلى المدى الطويل وهذا بالوسع ودخول أسواق جديدة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تحافظ على موقعها التنافسي الحالي وكذا وضع رؤية جيدة للمستقبل من خلال الاستغلال الجيد للمعلومات المتوفرة لها ووضع نموذج للعمل الإبداعي يميزها في السوق وطنيا ودوليا مما يساهم في استدامة الشركات العائلية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الشركة العائلية، إستدامة الشركات، الإبداع، الابتكار.

تصنيف M00:JEL

Abstract:

The strategic vigilance cell within the family firms helps them to monitor everything that contributes to the creativity process and encourage innovation. This is the result of the information available to the organization. Thus, achieve the strategic objectives that result in achieving the growth of the family firms in the medium and long term and allow them to enter new markets and achieve expansion on one hand, and maintain the current competitive position as well as the development of a good vision of the future on the other hand. Through the good use of information available to them and set a model of Creativity business which is recognized locally and internationally, thus contributing to the sustainability of Algerian family firms.

Key words: Strategic Vigilance, Family firms, sustainability, creativity, innovation**Jel Classification Codes:** M00

1. مقدمة:

تشكل الشركات العائلية في الجزائر ما يقارب 85% من الشركات الاقتصادية وهذا ما يدعو للاهتمام بها والسعي للبحث على سبل لإستدامتها ومن هذا المنطلق ركزنا على دور المعلومات المهم في عملية اتخاذ أي قرار أو بناء أي توجه داخل المؤسسة ويخدم مصالحها وأهدافها المسطرة، وتختلف قيمة المعلومة حسب نوعها والوقت الذي تصل فيه مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة، خاصة التي تعكس ما يقع في محيط المؤسسة الخارجي وهذا لتمييزه بعدم الاستقرار وعدم التأكد ما يجعل المؤسسة دائما عرضة لبعض التهديدات وبالمقابل وفي كثير من الأحيان تضيق عدة فرص. لهذا الأمر يتطلب من المؤسسة بعض الفطنة والانتباه لما يحدث في ذلك المحيط وتوفير وسائل وتبني بعض المفاهيم وبناء أنظمة لتنبئها في الوقت المناسب مما يسهل عليها اخذ قرارات إستراتيجية، وفي ظل المنافسة الشديدة تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التميز وضمان استمراريتها.

مما سبق ذكره، يمكن طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في نمو وإستدامة الشركات ذات الملكية العائلية في الجزائر؟

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن اهتمام الشركات العائلية باليقظة الإستراتيجية يساهم في الحصول على المعلومات الكافية الضرورية التي تمكنها من تعزيز التفكير الإبداعي داخل الشركة العائلية الجزائرية مما ينعكس إيجابا على نموها وتوسعها بما يضمن إستدامتها. وتهدف هذه الدراسة أساسا إلى تحليل اليقظة الإستراتيجية كنظام ومحاولة توضيح دورها في بناء وتعزيز التفكير الإبداعي داخل الشركات العائلية، وهذا لمساعدتها على الحصول على ميزة تنافسية تضمن إستدامتها وتموقعها خارج الجزائر.

ولقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور حيث يعتبر المحور الأول مدخلا تمهيدا يسمح بضبط مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية مع إبراز أهميتها، أنواعها، ليأتي المحور الثاني لتوضيح ماهية إستدامة الشركة العائلية، والمحور الثالث يتضمن مفهوم الإبداع والابتكار عامة، بالإضافة إلى تبيان العلاقة بينهم وبين اليقظة الإستراتيجية، أما المحور الرابع والأخير فهو عبارة عن دراسة حالة مجمع حسناوي الذي مقره بمدينة سيدي بلعباس - الجزائر-.

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية

سنتناول في هذا المحور المفاهيم الأساسية المتمثلة في اليقظة، اليقظة الإستراتيجية، أهميتها وأنواعها.

1.1. مفهوم اليقظة: هي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله. (اليمين، 2013) وعرفت بأنها "عملية رصد للمحيط الذي يتبع بالنشر الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية". (أسية، 2016) كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير اليقظة تعرف أيضا على أنها: "فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية و نجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري... وكذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة". (ضيات،، 2015) ومفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين بورتر في الثمانينات أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين (مصباح، 2010) أي أنها المراقبة الشاملة و الذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية

واعتبرتها Pierrette بأنها وظيفة ترتبط بتسيير المعلومات، تجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية، مما دفع بالعديد من المؤسسات لإسناد هذه الوظيفة لهيئات خاصة سميت خلايا اليقظة تقوم بجمع، وتحليل، وتوثيق، ونشر المعلومات (لمين،، 2017)

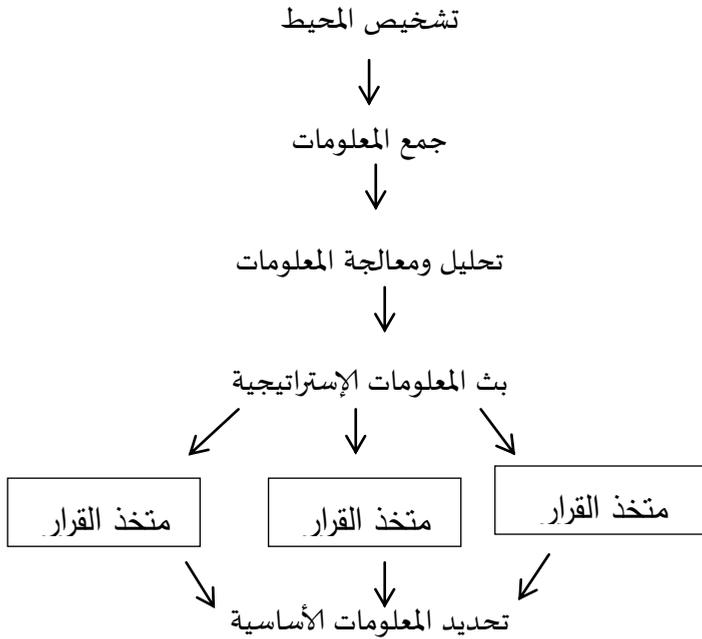
من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن اليقظة بمفهومها الشامل تساعد المؤسسة في رصد كل ما يعتبر فرصة للتمكن من اغتنامها وكذلك معرفة ما يحيط بها من السلبيات التي تؤثر عليها والعمل على اخذ حذرهما واجتنابهما.

2.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة. كما هو ملخص في الشكل(1-1).

تعرف أيضا على إنها: "عملية ديناميكية تقوم بالحصول و استخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، و المعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث و انتقاء المعلومات، و استعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن تم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة" بحيث ترتبط بإحتياجات الإدارة العليا من مختلف أنواع المعلومات، وهي عادة ذات طبيعة إستراتيجية. (لمين،، 2017)

الشكل(1-1): رقابة المحيط



المصدر: فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص71.

1. أهمية اليقظة الإستراتيجية: تسمح اليقظة للمؤسسة بأن: (آسية، 2016)

- تتخذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها،
- تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل استباقي، دون حدوث مفاجآت في التغيرات البيئية من التكنولوجية وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات،
- تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها،

- زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن،
- دعم وتعزيز القدرات والعمليات الإبداعية من طرح منتجات جديدة، والدخول أو التموقع في أسواق جديدة،...الخ.
- امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم.

2. أنواع اليقظة الإستراتيجية: تصنف اليقظة الإستراتيجية حسب نشاطات المؤسسة، وهي

تنقسم إلى: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية كما هو موضح في الشكل(1-2).

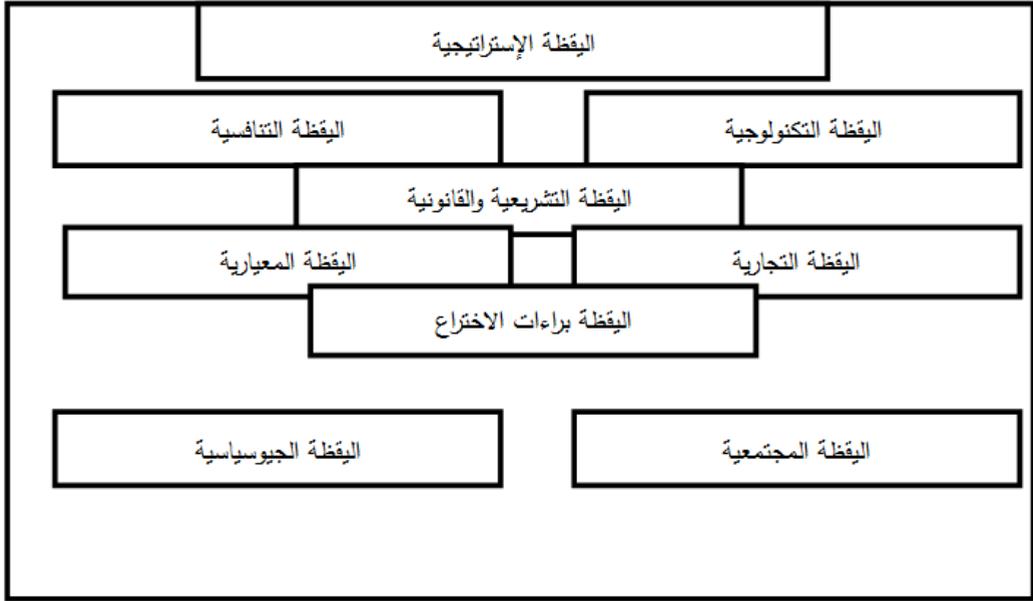
1.4. اليقظة التكنولوجية: هي ذلك النشاط الذي يسمح استخدام تقنيات مشروعه لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية من تطورات، من خلال جمع، تنظيم، تحليل ونشر المعلومات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ ببتلك التطورات وتسهيل عملية الابداع (آسية، 2016)

2.4. 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. (المين،، 2017)

3.4. اليقظة التجارية: تسمى كذلك اليقظة التسويقية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية. فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم. (آسية، 2016)

4.4. اليقظة البيئية: يهتم هذا النوع بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، الجيوسياسية والدولية للمؤسسة (آسية، 2016)

الشكل(1-2): مضمون اليقظة الإستراتيجية.



المصدر:فالتة اليمين، مرجع سبق ذكره، ص94.

ثانيا: ماهية استدامة الشركة العائلية

1. مفهوم الشركة العائلية: الشركة العائلية هي أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد

ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون إدارتها من اجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك

لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة (الدبل، 2013)

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق

لها. وهناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين

التاليتين: (<http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>)

▪ غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.

▪ الإدارة تتركز في يد المؤسس و/أو أبنائه.

وتعرف المنشأة العائلية أيضا بأنها: "شركة أو مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية

بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة". (سلمان،)

البعد المهيمن في الشركة العائلية هو البعد العاطفي وهذا لأنه تسود العلاقات العائلية وكذا

صلة القرابة على العكس فإن الشركة غير العائلية يهيمن عليها البعد العقلاني، أما من ناحية عملية

صنع القرار فالشركة غير العائلية يكون على شكل دوائر هرمية أي أنه لا يوجد مركزية كما هو الحال بالنسبة للمؤسس في الشركة العائلية حسب ما هو موضح في الجدول (1-2) أدناه، ويستند القرار على القناة الخاصة للمؤسس وحدسه، ويقابله الإستناد على الحجة المنطقية في الشركة غير العائلية.

الجدول (1-2): طبيعة الشركة العائلية مقارنة بالشركة غير العائلية

| الشركة العائلية | الشركة غير العائلية | |
|--------------------------------------|------------------------------------|------------------|
| البعد العاطفي | البعد العقلاني | الأبعاد المهيمنة |
| مركزية من جانب المؤسس | دوائر هرمية (Circuit hiérarchique) | عملية صنع القرار |
| القناة الخاصة للمؤسس، الحدس، التعسفي | الحجة المنطقية، التعليل | القرار يستند على |

Source: Abdelatif KERZABI, Wassila Tabet LACHACHI, *L'entreprise familiale en Algérie: de l'indépendance au conservatism*, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », *11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneurial*, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, p04
www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf

2. أنواع الشركات العائلية:

- الشركات العائلية التقليدية: تتصف بـ: قدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل الشركة بالدرجة الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية. تتميز بـ: (زيدان)

- طول البقاء: يستمر بقاءها مدار عدة أجيال عائلية.
- سمعة طيبة: لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.
- الهدوء: ليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون.
- الشركات العائلية الصراعية: ينبع هذا النوع من النوع الأول، وترجع الصراعات إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلاً
- الشركات العائلية الريادية: هو أصعب هذه الأنواع وترجع الصعوبة التي تواجه الشركات العائلية الريادية إلى أن رائد الأعمال الذي قام بتأسيس الشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه، والذين قد يكونون أقل كفاءة أو زيادة من أبيهم.

• دورة حياة المؤسسة العائلية ونموها: ومن المعلوم أيضا أن دورة حياة معظم الشركات العائلية (<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>) في المرحلة التالية لمرحلة مؤسسها قصيرة جداً، وأن 95٪ من الشركات العائلية لا تستمر بعد الجيل الثالث من المالكين السبب الرئيسي في ذلك هو التعقيد وتجاوز الرسميات نتيجة لغياب الممارسات والإجراءات الواضحة وقلة الانضباط.

يعتمد نجاح الشركة واستدامتها على قدرتها في التعامل مع إدارة التحديات التي تخلقها بيئتها الخارجية. ويعد التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة ضروريا من أجل تحديد الموردين، وإيجاد قنوات توزيع جديدة، أو توسيع قاعدة الزبائن في الأسواق المحلية والخارجية، وكذلك التعامل مع التهديدات التنافسية، والقضايا التشريعية، وتحديات الشهرة. ووجود مجلس على دراية جيدة بالشركات يسمح لها بأن تزيد من فهمها لبيئتها، وأن تولد تدفقاً مستمرا للمعلومات، وأن تصنع قرارات مدروسة مما يؤدي في النهاية إلى تخفيف عوامل الشك وتعزيز فرص النمو (العالمي، 2011)

يمكن تقسيم تطور الشركة العائلية إلى ثلاث مراحل:

(<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>) مرحلة المؤسس ومرحلة إشراك الإخوة ومرحلة اتحاد الأقرباء. في المرحلة الأولى يكون المؤسس هو مالك الشركة والقائم على إدارتها بالكامل. في مرحلة إشراك الإخوة تُنقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. وفي مرحلة اتحاد الأقرباء تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً؛ نظراً لانضمام عدد أكبر من أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، من بينهم أبناء الإخوة والأقرباء والأصهار.

• التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

- التحديات الداخلية:

- مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقسيم لتركة المؤسس وتغير نمط الملكية العائلية والصراع على السلطة والإدارة.
- تعاقب الأجيال حيث لا يزيد عدد الشركات العائلية التي تنتقل إلى الجيل الثاني عن 30%، بالإضافة إلى أن متوسط العمر الزمني للشركة العائلية لا يزيد عن 25 سنة بكل الأحوال.

■ ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري سمة أساسية من سمات الشركات العائلية. وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للشركات ولا يضمن نموها واستقرارها. (الجليلاتي، 2007)

- التحديات الخارجية:

- الصراع على السلطة والإدارة.
- طريقة تقسيم التركة بعد وفاة المؤسس.
- عدم الفصل بين الملكية والإدارة.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.
- فشل أغليبيتها في تهيئة الجيل الثاني للخلافة.

- تحديات البيئة المحلية: (الاقتصادية، 2012)

- انخفاض حجم الإنفاق الحكومي: تغير الظروف المحيطة بالشركات العائلية، كالتراجع النسبي في الطلب الحكومي الذي كانت تعتمد عليه هذه الشركات في مرحلة النشوء الصعود، في مقابل زيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ برامج التنمية.
 - اثر تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة: تواجه الشركات العائلية تحديات تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة التي فرضتها التطورات الداخلية والخارجية وأهمها المنافسة المتزايدة خاصة من الشركات الضخمة متعددة الجنسيات، وإزالة صور الحماية والدعم ومناهضة الاحتكار، فضلا عن تحديات العولمة وتحرير التجارة وفتح الأسواق وفقا لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
3. واقعها في الجزائر: معظم الشركات العائلية في الجزائر عبارة عن مؤسسات صغيرة و متوسطة أما الشركات العائلية الكبيرة فهي تأخذ شكل "مجمع" وحسب دراساتنا السابقة واهتمامنا بهذا النوع من الشركات في الجزائر فإن شكل "مجمع" ما هو إلا مجموعة من فروع في قطاعات مختلفة وتكون إما شركة صغيرة أو متوسطة.

الجدول(2-2): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

"نهاية السداسي الأول لسنة 2017"

| النسبة (%) | عدد المؤسسات | طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة |
|------------|--------------|---------------------------------|
| | | 1. المؤسسات الخاصة |
| 56.94 | 595.810 | أشخاص معنوية |
| 43.78 | 464.215 | أشخاص طبيعية |
| 20.79 | 220.516 | أعمال حرة |
| 22.98 | 243.699 | أعمال حرفية |
| 100.00 | 1.060.025 | المجموع 1 |
| | | 2. المؤسسات العمومية |
| 0.02 | 264 | أشخاص معنوية |
| 0.02 | 438 | المجموع 2 |
| 100.00 | 1.060.289 | المجموع 2+1 |

المصدر: النشرة الإحصائية الإعلامية الصادرة عن وزارة الصناعة و المناجم، العدد31، السداسي الثاني 2017.

| 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------|
| | | | | | | | 1. المؤسسات الخاصة |
| 577.386 | 496.989 | 459.414 | 420.117 | 391.761 | 369.319 | 345.902 | اشخاص معنوية |
| 436.251 | | | | | 249.196 | 241.001 | اشخاص طبيعية |
| 202.953 | 159.960 | 142.169 | 130.394 | 120.095 | | | اعمال حرة |
| 233.298 | 194.562 | 175.676 | 160.764 | 146.881 | | | اعمال حرفية |
| 1.013.637 | 851.511 | 777.259 | 711.275 | 658.737 | 618.515 | 586.903 | المجموع 1 |
| | | | | | | | 2. المؤسسات العمومية |
| 438 | 542 | 557 | 557 | 572 | 557 | 591 | اشخاص معنوية |
| 438 | 542 | 557 | 557 | 572 | 557 | 591 | المجموع 2 |
| 1.014.075 | 852.053 | 777.816 | 711.832 | 659.309 | 619.072 | 587.494 | المجموع 2+1 |

مع نهاية السداسي الأول لسنة 2017 قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة 595.810 مؤسسة ما يقابله بالنسبة المئوية 56.94% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الجدول(2-2) أعلاه أما الجدول(3-2) أدناه بينا فيه تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الفترة 2009 الى 2015.

الجدول(3-2): تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر-الفترة 2009-2015

المصدر: النشرات الإحصائية الإعلامية الصادرة عن وزارة الصناعة و المناجم، الاعداد26،23،22،18.

ثالثا: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التفكير الإبداعي بالشركة العائلية

1. مفهوم الإبداع و العملية الإبداعية:

1.1. مفهوم الإبداع: العالم تورانس Torrance قد عرف الإبداع فقال: " الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين. (خيرالله، 2015) إن الإبداع يمكن أن يأخذ صيغ وأشكال مختلفة، ذلك مثل: (الفضل، 2009)

- ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة،

- التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة،

- التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة مختلفة،

- الاقتباس أو التعبير عن تجارب الآخرين وفق صيغ وأشكال جديدة.

2.1. العملية الإبداعية: العملية الإبداعية تتكون من المراحل الآتية: (الاخضر،، 2011)

- إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد ان شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو انه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لابد من معالجته.

- الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

- الحضانة: يعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان

خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة او معنى.

- التبرص: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل او الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي او قبل النوم او بعده او عند الغسل.

و هناك من يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى ثلاث مراحل:

- وضع الفرضيات: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار،

- فحص الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها،

- عرض النتائج: ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

بالإضافة إلى مرحلة الإعداد والتحضير والتي تعتبر بمثابة حجز الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها وتشمل جميع المداخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع.

2. مفهوم الابتكار: هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق

العمل لفكرة جديدة، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق. (نجم، 2003) إذا هو التفكير المستحدث وظهور الأفكار

الملائمة وهو أيضا القابلية على جلب شيء جديد إلى ارض الواقع. (الفضل، 2009)

الإبداعات والابتكارات تتبلور في نمطين أساسيين هما: (السكرانة،، 2011)

* الإبداع أو الابتكار المنظم:

- يمثل عملية تفكير رشيدة،

- يمثل عملية تفكير منظمة وفق المنطق،

- يمثل عملية مخططة،

- يلتزم بالأسس والقواعد العلمية،

- يعتمد على التجريب المنظم،

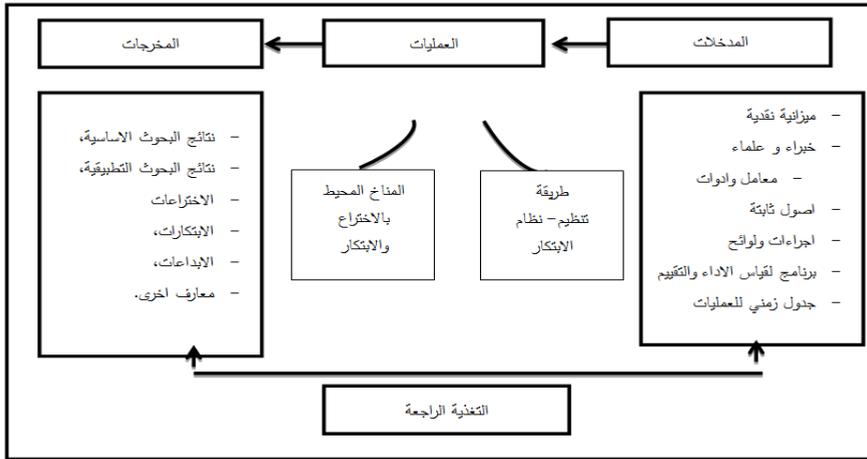
- يحتاج إلى فرق وجماعات عمل، يحتاج إلى إدارة مركزية.

* الإبداع والابتكار المنطلق:

- يمثل عملية تفكير متحررة وقد تكون فجائية.
- يمثل عملية خلق فردية،
- لا يمثل عملية مخططة،
- قد يكون عملية عفوية،
- يعتمد على الصدفة،
- قد يعتمد على التجريب العملي،
- يحتاج غالى توجيهه لا مركزي.

العملية الإبتكارية والإبداعية في المنظمات هي نظام له مدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات، ولهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. والشكل (1-3) يوضح لنا نظام الابتكار والإبداع في المنظمات.

الشكل (1-3): نظام الابتكار والإبداع في المنظمات



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

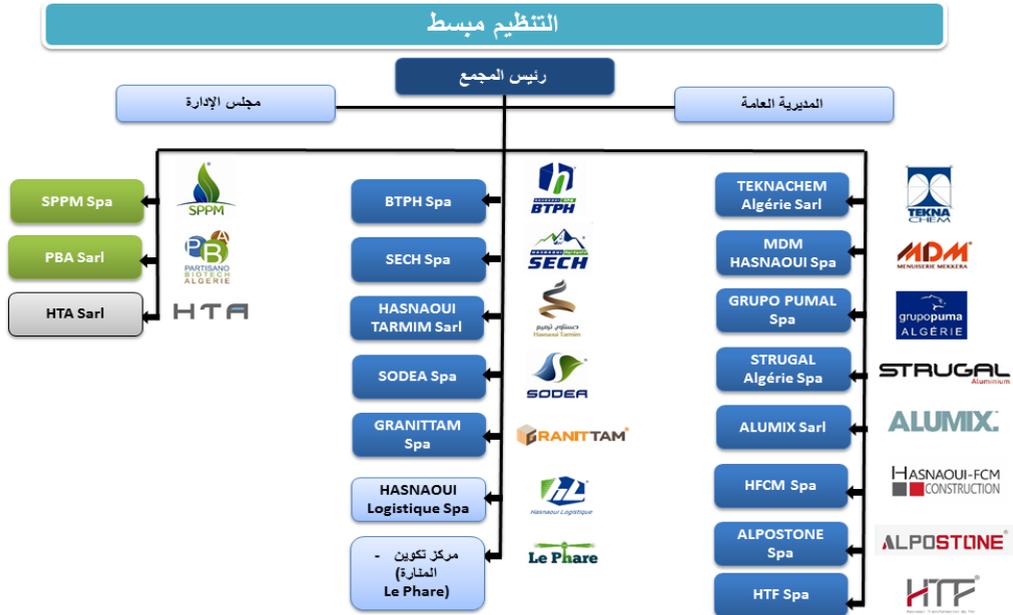
بعد توضيح العملية الإبتكارية والإبداعية تتضح أهمية اليقظة الإستراتيجية بالشركة لتحقيق التوجه الريادي للشركة. كذلك المعلومات التي يتم رصدها تخدم نظام الابتكار والإبداع في الشركة.

المحور الرابع: دراسة حالة مجمع حسناوي

1. تقديم "مجمع حسناوي":

- أسست أول شركة لمجمع حسناوي على يد السيد "حسناوي ابراهيم" سنة 1974، حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والري، عرف المجمع تاريخا طويلا، والمتمثل في ثلاث مراحل:
- مرحلة الإنشاء والتركيب(1974-1983): في 1974 تأسست أول مؤسسة للمجمع و المتمثلة في ETPH HASNAOUI Brahim. منذ 1984 تم تطوير الشركة وإنشاء أول محطة تكسير الحصى.
- مرحلة النمو و التوحيد(1983-2008): مرحلة النمو وتوسيع النشاط وتلبية احتياجات مواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة (BPE) ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع).
- مرحلة إعادة التنظيم والتطوير منذ 2008: تحول إلى مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008 مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجنب و إنشاء شركة النقل ودخول مجال الاتصالات.

الشكل(1-4): الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي



المصدر: www.groupe-hasnaoui.com

2. سياسة الابتكار في مجمع شركات حسناوي: يوضح مجمع شركات حسناوي أهمية الابتكار بالنسبة لهم وكذا الهدف من إستراتيجية الابتكار لديهم كما هو موضح أدناه.

- مكانة الابتكار بالنسبة للمجمع: "إذا كانت هناك قاعدة يفرضها مجمع شركات حسناوي فهي الإبتكار ويتمثل إنشغالنا الدائم في تحدي حدود الأداء في سعينا لتحقيق الكمال. نستمد قوتنا في هذا الاختصاص من سنوات الخبرة التي تجبرنا على العمل دائما أكثر مما يتطلبه السوق. وتسخيرنا لمواردنا واستثمرنا في المهارات التي نعمل على إدماجها في الأسرة التي تتجاوز المفهوم العائلي لبناء مجموعة بشرية منسجمة هي التي تدعم حب العمل والارتياح لتحقيق النجاح".

- إستراتيجية الابتكار لمجمع حسناوي: "تهدف إستراتيجيتنا فيما يخص الابتكار إلى تحسين نوعية وجودة المواد والمعدات، دقة الأعمال وتقليل الوقت والتكاليف. لهذا، عمل المجمع على إدخال نظم جديدة لتحسين بشكل ملحوظ في نوعية الأشغال على العموم".

3. هيكل أنماط اليقظة في "مجمع حسناوي": عند الاطلاع على المعلومات المتعلقة

بإنشاء وتطور مجمع شركات حسناوي نلاحظ انه هناك 04 أنماط من اليقظة الإستراتيجية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة المجتمعية، اليقظة الجغرافية.

1.3 اليقظة التجارية: المجمع يقدم العملية الإبتكارية والإبداعية بالمؤسسة مما سمح لشركات المجمع من التميز وطرح ما يلي حاجات الزبائن وفتوفير المعلومات الكافية عن السوق الذي يتم ترويج المنتج أو الخدمة به والاطلاع على كل مجموعة من المنتجات والخدمات في كافة القطاعات التي ينشط فيها وهذا يؤكد أهمية اليقظة لتسهيل ما هو جديد في المجال التجاري.

كذلك أسست "شركة خدمات لوجستيك" من أجل توفير المزيد من الإكتفاء الذاتي لمختلف شركات المجموعة والحد من تفاصيل تنفيذ مشاريعها، إستثمرت مجموعة شركات حسناوي في وظيفة النقل.

بدءًا من التأكيد على أن "كل بناء محقق هو بناء منقول"، تحلّت المجموعة بأداة قوية مسؤولة على نقل الفرق والإمدادات في الوقت المحدد وبأقل تأخير ممكن مختلف المشاريع المسؤولة عن تحقيقها.

شركة حسناوي لوجستيك هي المسؤول على تحقيق جميع خدمات النقل المتعلقة بنشاط المجموعة (نقل السلع، مواد البناء، الوقود، نقل العمال،.....إلخ).

2.3. اليقظة التنافسية: الملاحظ أن المنافسين كثيرين ونشطين في القطاعات التي تنشط فيهم شركات مجمع حسناوي مما يتطلب رصد لكل ما هو جديد في هذه القطاعات و العمل على اغتنام الفرص المتاحة لضمان التميز في هذا المجال وهذا ما نلاحظ أن مجمع حسناوي عمل عليهم بحسب نشاطات الشركات الموضحة في الموقع الإلكتروني للمجمع.

3.3. اليقظة التكنولوجية:تحصلت 03 منتجات جديدة للمجمع في ماي 2016 على العلامة التجارية "بصمة جزائرية" من بين 23 منتج ل 9 مؤسسات، وهذا دليل على ان مجمع شركات حسناوي يعمل على استغلال اكبر للتكنولوجيا والعمل على الحصول على براءات اختراع عن منتجاته وكذلك رصد لما يحدث في محيط المجمع للتمكن من الحفاظ على مكانته وتطوير منتجاته بما يتماشى ومتطلبات السوق وما يميزه عن بقية المنافسين.

4.3. اليقظة المجتمعية: بتركيز المجمع على تطورات السوق الداخلي ساعده على التركيز أكثر على مجال الخدمات بحيث أسست شركة "حسناوي تيليكوم الجزائر"(HTA) عام 2012 وهذا استجابة الحاجة الماسة للإتصالات الرقمية وجودة الإستقبال المفروضة من الزبائن. ويكمن تحدي HTA في أن يقترح في وقت لاحق عرض أفضل خدمات الأنترنت والبث التلفزيوني عبر الأنترنت في الجزائر.

5.3. اليقظة الجغرافية: تم التصريح في 2016 من طرف المجمع على بناء شراكة مع شركة "ديل" و "ميكروسوفت" ممثلا بشركة "حسناوي تيليكوم الجزائر" وهذا دليل على بحث الشركة على فرص التطور و التنمية على المستوى المحلي بالإضافة إلى مناطق جغرافية أخرى ويمكن عالمية لان مثل هذه الشراكات مع شركات أجنبية تفتح المجال للمجمع لرصد ما يحدث في المحيط الخارجي على المستوى الدولي ودراسة قابلية التوسع أو دخول أسواق جديدة.

أن مراحل تطور مجمع شركات حسناوي و التوسع بدخول عدة قطاعات حيوية يعكس التفكير و التوجه الريادي لهذه المؤسسة العائلية و ما ساهم في تسهيل ذلك هو تركيز مجمع شركات حسناوي على الابتكار والإبداع كنظام مدخلاته هي مخرجات خلية اليقظة الإستراتيجية حتى و أن لم تكن مجسدة في الهيكل التنظيمي للمجمع إلا أن عملية جمع، تحويل، مراقبة ورصد للبيئة الخارجية مكنا بالتركيز على الفرص والاستفادة منها وهذا ما يعكسه تنوع منتجات المجمع وكذا الخدمات المقدمة.

الخاتمة:

من الضروري أن تتبنى الشركات العائلية الجزائرية نظام الإبداع والابتكار وهذا ببناء خلية لليقظة الإستراتيجية داخل الشركة تعمل على رصد ومراقبة المحيط الخارجي لها وتوفير كافة المعلومات

الضرورة التي توضح الفرص المتاحة أمامها لاغتنامها وكذا التهديدات التي تواجهها لاجتنابها. إضافة إلى ضرورة اليقظة الإستراتيجية كأداة لدعم التفكير الإبداعي في الشركات العائلية، فهي تعتبر وسيلة لتسهيل عملية صنع القرارات الإستراتيجية للحفاظ على نمو الشركة العائلية واستدامتها كما هو الحال بالنسبة للشركة محل الدراسة والتي نعتبرها من الشركات التي تتميز بالفطنة لتبينها واهتمامها بكل ما يساهم ويدعم توجهها الاستراتيجي.

نتائج الدراسة:

ما تم استنتاجه من خلال هذه الدراسة موضح فيما يلي:

- اليقظة الإستراتيجية عملية ضرورية بالشركات العائلية للتقليل من درجة التعقيد التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات.
- اليقظة عبارة عن رصد ومراقبة للمحيط الخارجي للشركة لتوضيح الفرص المتاحة والتهديدات الواردة وهذا ما يساعد في تعزيز الإبداع والابتكار كنظام قائم يجب أن يتم بناءه بالشركة العائلية لضمان تميزه واستدامتها.
- خلية اليقظة الإستراتيجية هي القاعدة أو المصدر الأساسي الذي يرتكز عليه نظام الإبداع والابتكار بالشركة لان مخرجات هذه الخلية هي مدخلات نظام الإبداع والابتكار ومخرجات هذا النظام هي التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي للشركات العائلية.
- الشركات العائلية في الجزائر ليست مجرد شركات تم إنشائها من طرف مالكيها لتوفير مصدر رزق بل لديها أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها وخير مثال على ذلك مجمع شركات حسناوي بسيدي بلعباس وغيره من مجمعات الشركات في الجزائر كمجمع شي علي بسيدي بلعباس ومجمع دنوني بتلمسان، مجمع عمر بن عمر بمدينة قالمة، مجمع حمادي ببرج بوعريج...إلخ.

الإحالات والمراجع:

- [http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance./](http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/)
- <http://www.theprofessionals.com.sa/family-works.html>.
- بلال خلف السكارنة،. (2011). الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الاردن، 2011، ص26.

- ة.المنتدى العالمي. (2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص.06.
- جمال خيرالله. (2015). ، الإبداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015، ص.06.
- خراز الأخضر. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، ص 53-54.
- خلفاوي شمس ضيات. (2015). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، مارس 2013، ص 230.
- رندا الدبل. (2013). ، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ، ص 13.
- سامي تيسير سلمان.، التخطيط الإستراتيجي للشركات العائلية، ص www.samisalman.com/ar/com:booksplus.php?id=12.07
- عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح. (2010). دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 9/8 نوفمبر.
- عمرو علاء الدين زيدان. ، إدارة الشركات العائلية، ص 20 – 22.
- فالتة اليمين. (2013). ، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص.49.
- قادري محمد، قارة تركي آسية. (2016). ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي و اختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية Oréal' ، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد07،السداسي الأول 2016، ص 62.
- قطاع الشؤون الاقتصادية. (2012). تفعيل دور المرأة في الشركة العائلية السعودية، قطاع الشؤون الاقتصادية مركز الدراسات والبحوث، غرفة الشرقية، السعودية، ديسمبر 2012، ص 12.
- محمد الجليلاتي. (2007). ، محاضرة بعنوان: متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، بالمركز الثقافي، المزه، بتاريخ 5-5- 2007، ص 4.
- مؤيد عبد الحسين الفضل. (2009). ل، الإبداع في اتخاذ القرارات الادارية، اثناء للنشر والتوزيع، ، ص15.
- نجم عبود نجم. (2003). ، ادارة الابتكار –المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.2003، ص19.
- ولد عامر عمر، علواطي مين. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" – دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17، جانفي 2017، ص 04 .

